



Erstellung eines Fachkarriere-Förderkonzeptes für Doetsch Grether AG

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin

Tirza Schwander

Betreuungsperson

Prof. Dr. Rébecca Baumann

Praxispartnerin

Doetsch Grether AG, Betreuung durch Saskia Suter

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels und veränderter Erwartungen an berufliche Laufbahnen gewinnen Fachkarrieren als alternative Entwicklungspfade an Relevanz. Diese Bachelorarbeit geht der Frage nach, welche Grundlagen für die Entwicklung eines massgeschneiderten Fachkarriere-Förderkonzepts in der Business Unit Consumer Health der Doetsch Grether AG in den Bereichen Marketing und Vertrieb relevant sind. Ziel ist die Entwicklung eines praxisnahen Konzepts, das sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert und gleichzeitig strategisch anschlussfähig ist. Das gewählte Forschungsdesign umfasst eine Dokumentenanalyse, halbstrukturierte Interviews sowie einen Workshop zur Validierung und Weiterentwicklung der Interview-Ergebnisse. Die Erhebung zeigt, dass Fachkarrieren im Unternehmen Doetsch Grether AG grundsätzlich geschätzt werden, jedoch bisher weder formalisierte Karrieremodelle noch klare Strukturen oder Prozesse existieren. Die teilnehmenden Führungspersonen wünschen sich mehr Transparenz, Orientierung und konkrete Unterstützungsinstrumente. Auf Basis der Ergebnisse wurde gemeinsam mit den teilnehmenden Führungspersonen ein Fachkarrieremodell mit definierten Karrierestufen und Kompetenzprofilen für die Abteilungen Marketing und Vertrieb entwickelt. Zusätzlich wurde ein Prozessablauf der Fachkarriere-Förderung skizziert. Ebenfalls wurden die Verantwortlichkeiten sowie die damit verbundenen Aufgaben für die Fachkarriere-Förderung der Mitarbeitenden definiert. Als zentrale Handlungsempfehlungen wurden die Entwicklung eines konkreten Massnahmenkatalogs, die Verankerung des Themas in der internen Kommunikation sowie die Qualifizierung der Führungskräfte vorgeschlagen. Diese Bachelorarbeit liefert einen konkreten Vorschlag zur Fachkarriereförderung in einem mittelgrossen schweizerischen Unternehmen und dient als Grundlage für eine mögliche Übertragung auf weitere Unternehmensbereiche der Doetsch Grether AG.

Schlagnote: Fachkarriere, Personalentwicklung, Klein- und Mittelunternehmen, Karriereleiter, Karrierestufen, Kompetenzen, qualitative Forschung.

Anzahl Zeichen: 124'879 (inkl. Leerzeichen)

Anzahl Worte Zusammenfassung: 220

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
1.1 Kurzportrait Doetsch Grether AG	6
1.2 Relevanz, Ausgangslage und Zielsetzung	6
1.3 Fragestellungen	7
1.4 Aufbau und Abgrenzung	8
2. Theoretische Grundlagen	9
2.1 Personalentwicklung	10
2.2 Karriere / Fachkarriere	11
2.3 Karriereleiter	12
2.4 Kompetenzen	14
2.5 Entwicklung eines Massnahmen-Kataloges	14
3. Methodische Untersuchungen	15
3.1 Forschungsdesign	15
3.2 Dokumentenanalyse	16
3.3 Halbstrukturierte Leitfadeninterviews	17
3.3.1 Begründung Methodik	17
3.3.2 Entwicklung Leitfaden	17
3.3.3 Beschreibung Stichprobe	18
3.3.4 Beschreibung Datenerhebung	19
3.3.5 Beschreibung Analyse und Auswertung	19
3.4 Workshop	23
3.4.1 Begründung Methodik	23
3.4.2 Entwicklung Workshop-Konzept	23
3.4.3 Beschreibung Stichprobe	24
3.4.4 Beschreibung Datenerhebung	24
3.4.5 Beschreibung Analyse und Auswertung	25
4. Ergebnisse	25
4.1 Gewonnene Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse	25
4.2 Ergebnisse der halbstrukturierten Leitfadeninterviews	28
4.2.1 Definition Talent	29
4.2.2 Definition Fachexpert*in	29
4.2.3 Identifikation von Talenten	30
4.2.4 Möglichkeiten bei Doetsch Grether	30
4.2.5 Verknüpfung mit Unternehmenswerten und -strategie	31
4.2.6 Wertschätzung Fachkarriere	32
4.2.7 Prozesse / Strukturen	32

4.2.8 Unterstützung für Führungskraft	33
4.2.9 Forderungen an Führungskraft	33
4.2.10 Forderungen an Mitarbeitende.....	34
4.2.11 Gewünschte Massnahmen	34
4.2.12 Herausforderungen.....	35
4.2.13 Kompetenzen	35
4.3 Ergebnisse des Workshops.....	35
4.3.1 Klärung Verantwortlichkeiten	36
4.3.2 Definition Karriereleitern Marketing und Vertrieb.....	37
4.3.3 Definition Prozess-Ablauf Karriereförderung.....	40
4.3.4 Feedback der Teilnehmenden	41
5. Diskussion.....	43
5.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen	43
5.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis-Implementierung	45
5.2.1 Massnahmenkatalog erstellen	45
5.2.2 Flexible Karriereleitern ermöglichen.....	46
5.2.3 Führungsgrundsätze definieren	47
5.2.4 Interne Kommunikation.....	48
5.2.5 Absprache mit Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.....	49
5.3 Limitationen und Ausblick	50
6. Literaturverzeichnis	52
7. Abbildungsverzeichnis.....	59
8. Tabellenverzeichnis.....	60
9. Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel	61

1. Einleitung

Durch den zunehmenden Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung sowie sich wandelnde Erwartungen an berufliche Laufbahnen ist die Arbeitswelt im Wandel und Unternehmen werden vor neue Herausforderungen gestellt (Nebgen, 2024). Immer häufiger zeigt sich, dass klassische Karrierewege mit klaren Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen nicht mehr für alle Zielgruppen attraktiv sind (Nebgen, 2024). Besonders Fachkräfte bevorzugen planbare Arbeitsbedingungen und die inhaltliche Qualität ihrer Aufgaben, statt Verantwortung für ein Team zu übernehmen (Behlau & Stakenborg, 2024).

Diese Entwicklung betrifft auch Unternehmen, die auf hoch spezialisierte Fachpersonen angewiesen sind (Herz, Mugele & Vogt, 2021). Um Fachkräfte langfristig zu binden, ist es notwendig, neue Karrierewege zu schaffen, die ohne Führungsverantwortung auskommen (Bohinc & Förster, 2009). Fachkarrieren bieten hier eine attraktive Alternative (Bohinc & Förster, 2009; Herz et al., 2021). Sie ermöglichen es Mitarbeitenden, sich über fachliche Expertise, Projektverantwortung oder Beratung weiterzuentwickeln, ohne dabei die eigene Rolle verlassen zu müssen (Bohinc & Förster, 2009; Herz et al., 2021). Bereits vor der Jahrtausendwende wies Stöpfghoff (1998) darauf hin, dass klassische Aufstiegsmöglichkeiten durch flache Hierarchien in vielen Unternehmen an Bedeutung verlieren. Um weiterhin attraktive Entwicklungsperspektiven bieten zu können, brauche es neue Wege der Laufbahngestaltung (Stöpfghoff, 1998). Er betonte bereits damals, dass fachliche Karrieren etwa eine Antwort auf veränderte Organisationsstrukturen darstellen können (Stöpfghoff, 1998).

Damit solche Modelle wirksam sind, müssen sie systematisch in die Personalentwicklung und die Stellenarchitektur integriert werden (Herz et al., 2021). Auch Bohinc und Förster (2009) weisen darauf hin, dass Fachkarrieremodelle nur dann funktionieren, wenn sie strategisch gesteuert, mit den Unternehmenszielen verknüpft und von der Führung unterstützt werden.

Diese Anforderungen treffen insbesondere auf Unternehmen mit flachen Hierarchien zu, denn in solchen Organisationen ist es umso wichtiger, alternative Laufbahnmodelle zu schaffen, um Weiterentwicklung und Leistung anzuerkennen, auch wenn klassische Aufstiege nicht möglich sind (Bergdolt, 2024).

Die in der Literatur beschriebenen Herausforderungen und Entwicklungen zeigen deutlich, dass Fachkarrieren in vielen Unternehmen eine zentrale Rolle spielen können, um qualifizierte Mitarbeitende langfristig zu halten und gezielt weiterzuentwickeln (Behlau & Stakenborg, 2024; Bohinc & Förster, 2009; Herz et al., 2021). Auch die Doetsch Grether AG hat erkannt, dass klassische Karrierewege mit Führungsverantwortung nicht für alle Mitarbeitenden passend sind. Um zukunftsorientierte Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen

und Potenziale besser zu nutzen, soll im Rahmen dieser Bachelorarbeit ein Konzept zur Förderung von Fachkarrieren erarbeitet werden. Ziel ist es, ein praxisnahes Modell zu entwickeln, das sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert und zur Strategie sowie Kultur des Unternehmens passt.

1.1 Kurzportrait Doetsch Grether AG

Die Doetsch Grether AG ist ein traditionelles Schweizer Unternehmen mit Sitz in Basel. Das Unternehmen beschäftigt (Stand Mai 2025) 88 Mitarbeitende und ist auf den Vertrieb sowie das Marketing von Produkten aus den Bereichen Pharma, OTC (Over-the-Counter) und Consumer Care spezialisiert. Die Geschäftstätigkeit umfasst den Vertrieb und die Vermarktung bekannter Marken in der Schweiz, wie beispielsweise die Grether's Pastillen (Lutschbonbons für Hals und Stimme), neo-angin (Produkte zur Linderung von Halsbeschwerden), Ceylor (Produkte für eine sichere Sexualität) oder Blistex (Produkte für die Lippenpflege).

Die Doetsch Grether AG verfügt über eine Betriebsbewilligung der Schweizer Zulassungs- und Aufsichtsbehörde Swissmedic zur Einfuhr und zum Grosshandel mit Arzneimitteln. Neben der Vermarktung und dem Vertrieb spielt auch die wissenschaftliche Fundierung der Produkte eine Rolle: Eine interne medizinisch-wissenschaftliche Abteilung stellt sicher, dass aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung und dem Gesundheitswesen in die Produktkommunikation sowie Fortbildung integriert werden. Ergänzend dazu bietet das Unternehmen im Rahmen der sogenannten Doetsch Grether Academy akkreditierte Weiterbildungsangebote für medizinische Fachpersonen an, die unter anderem von Berufsverbänden wie Pharmasuisse oder dem Schweizerischen Drogistenverband anerkannt sind.

Organisatorisch ist die Doetsch Grether AG in die drei Business Units „Consumer Health“, „Pharma“ und „Vita Health Care“ gegliedert. Die Geschäftsleitung arbeitet eng mit dem Verwaltungsrat zusammen und verfolgt eine Strategie, die sowohl auf organisches Wachstum als auch auf gezielte Portfolioerweiterung durch neue Markenpartnerschaften ausgerichtet ist. Im Rahmen wachstumsorientierter Unternehmensaktivitäten werden regelmässig neue Marken aufgenommen, die das bestehende Produktsortiment ergänzen.

Im Bereich Personal legt das Unternehmen Wert auf flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege und eine offene Kommunikationskultur. Ein zentrales Ziel der Unternehmenskultur ist es, die Kompetenzen der Mitarbeitenden kontinuierlich auszubauen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen aktiv zu unterstützen.

1.2 Relevanz, Ausgangslage und Zielsetzung

In einem zunehmend dynamischen und wettbewerbsorientierten Umfeld sehen sich Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, qualifizierte Fachkräfte langfristig zu binden

und zu entwickeln (Nebgen, 2024). Klassische Führungskarrieren verlieren dabei an Attraktivität, da viele Fachkräfte planbare Arbeitsbedingungen und sinnstiftende Tätigkeiten gegenüber hierarchischem Aufstieg bevorzugen (Behlau & Stakenborg, 2024).

Fachkarrieren ermöglichen es, Expertise und Verantwortung auszubauen, ohne die eigene fachliche Rolle verlassen zu müssen (Herz et al., 2021). Damit reagieren Unternehmen auf strukturelle Veränderungen wie flache Hierarchien und die Notwendigkeit individualisierter Entwicklungspfade (Stöpfigeshoff, 1998).

Die langfristige Sicherung und Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenz innerhalb der Organisation stellt ein priorisiertes strategisches Ziel der Doetsch Grether AG dar. Obwohl die Bedeutung von Fachkarrieren im Unternehmen anerkannt ist, fehlen bislang systematisch entwickelte Laufbahnmodelle sowie Instrumente zur Förderung entsprechender Entwicklungswege. Dies betrifft insbesondere die Bereiche Marketing und Vertrieb innerhalb der Business Unit Consumer Health. Die Führungskräfte sowie die Personalabteilung verfügen derzeit über keine standardisierten Hilfsmittel, um Mitarbeitenden Karrierepfade aufzuzeigen, zu ermöglichen und dann gezielt zu begleiten.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Entwicklung eines massgeschneiderten Fachkarriere-Förderkonzepts für die genannten Unternehmensbereiche. Das Konzept soll auf Grundlage bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie qualitativer Erhebungen mit internen Führungskräften erarbeitet werden. Es wird das Ziel verfolgt, transparente Entwicklungsstufen zu definieren, zentrale Kompetenzanforderungen zu identifizieren und konkrete Massnahmen zur Unterstützung der Fachlaufbahn aufzuzeigen. Die resultierenden Handlungsempfehlungen sollen Führungskräfte dabei unterstützen, Mitarbeitende gezielt zu fördern und zugleich einen Beitrag zur langfristigen Personalbindung und Organisationsentwicklung leisten. Das Konzept dient als Prototyp, um eine Übertragung auf weitere Unternehmensbereiche zu ermöglichen.

1.3 Fragestellungen

Die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Fachkarriere-Förderkonzepts setzt sowohl eine fundierte theoretische Grundlage als auch ein vertieftes Verständnis der unternehmensinternen Anforderungen und Erwartungen voraus. Im Zentrum dieser Arbeit steht daher die Frage, wie ein Konzept gestaltet sein muss, das den spezifischen Gegebenheiten der Doetsch Grether AG entspricht und zugleich praxisnahe Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeitende bietet.

Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Welche Grundlagen sind für die Entwicklung eines massgeschneiderten Fachkarriere-Förderkonzepts in der Business Unit Consumer Health der Doetsch Grether AG in den Bereichen Marketing und Vertrieb relevant?

Zur Beantwortung der übergeordneten, zentralen Hauptfragestellung wurden drei Unterfragestellungen formuliert:

Unterfragestellung 1: Welche literaturbasierten Elemente eignen sich für die Konzeption eines Fachkarriere-Förderkonzepts im Kontext eines mittelständischen Unternehmens wie der Doetsch Grether AG?

Unterfragestellung 2: Welche Erwartungen und Anforderungen haben die Führungskräfte der Business Unit Consumer Health und des Personalwesens in Bezug auf ein Fachkarriere-Förderkonzept für ihre Mitarbeitenden?

Unterfragestellung 3: Welche konkreten Massnahmen zur Förderung von Fachkarrieren erscheinen – basierend auf der Einschätzung der Führungskräfte – für die Bereiche Marketing und Vertrieb als besonders geeignet?

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt auf Basis einer Dokumentenanalyse, halbstrukturierter Leitfadeninterviews mit Schlüsselpersonen aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und der Personalabteilung sowie eines darauf aufbauenden Workshops zur Massnahmen-Entwicklung.

1.4 Aufbau und Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in die Hauptkapitel Einleitung, theoretische Grundlagen, Methodik, Ergebnisse und Diskussion. Im ersten Kapitel wird die Ausgangslage erläutert, gefolgt von der Definition der Fragestellungen sowie der hiermit beschriebenen Abgrenzung und dem Aufbau der Arbeit. Kapitel 2 behandelt die theoretischen Grundlagen, die für das Verständnis und die Konzeption eines Fachkarriere-Förderkonzeptes zentral sind. Dabei werden unter anderem Begriffe wie Fachkarriere und Karrieresysteme definiert sowie in den organisationalen Kontext eingeordnet. Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen der qualitativen Untersuchung beschrieben, darunter die Dokumentenanalyse, die halbstrukturierten Leitfadeninterviews sowie der Workshop. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Datenerhebungen dargestellt und interpretiert. Abschliessend folgt in Kapitel 5 die Diskussion, in der die Resultate zusammengeführt, eingeordnet und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden.

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Fachkarriere. Dabei wird Führung nicht ausgeschlossen, sondern im Sinn von flexiblen Karrieresystemen verstanden, wie sie Hirschi (2019) beschreibt. Fachliche Entwicklung kann mit Projektverantwortung oder fachlicher Führung verbunden sein, ohne dass eine disziplinarische Leitungsfunktion nötig ist. Die klassische Führungslaufbahn wird in dieser Arbeit nicht vertieft behandelt. Ziel ist es, eine

Laufbahnmöglichkeit aufzuzeigen, die Mitarbeitende über ihre fachliche Kompetenz hinweg wachsen lässt und Verantwortung ermöglicht, ohne eine Führungsrolle übernehmen zu müssen (Bohinc & Förster, 2009; Hirschi, 2019; Tunc, 2022). Damit orientiert sich das Konzept an einem modernen Verständnis von Karriere, das verschiedene Wege zulässt und sich an den Stärken der Mitarbeitenden sowie an den Möglichkeiten im Unternehmen ausrichtet.

Im Fokus dieser Arbeit steht die Entwicklung eines konkreten Fachkarriere-Förderkonzepts für die Doetsch Grether AG, wobei die Untersuchung auf die Bereiche Marketing und Vertrieb innerhalb der Business Unit Consumer Health beschränkt ist. Ziel ist es, eine methodisch fundierte Vorlage zu erarbeiten, welche anschliessend durch die Praxispartnerin in einem weiteren Schritt operationalisiert und implementiert werden kann. Eine Umsetzung in weiteren Bereichen des Unternehmens ist zwar perspektivisch denkbar, fällt jedoch nicht in den Umfang dieser Arbeit.

2. Theoretische Grundlagen

Personalentwicklung gilt in modernen Organisationen nicht mehr nur als unterstützende Funktion, sondern als ein zentrales strategisches Handlungsfeld (Sonntag, 2016). Sie trägt dazu bei, die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen zu sichern und auf die zunehmende Dynamik und Komplexität in der Arbeitswelt zu reagieren (Sonntag, 2016). Dabei geht es nicht nur um kurzfristige Qualifizierungs-Massnahmen, sondern um eine systematische Entwicklung von Kompetenzen und Potenzialen, die sowohl die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden als auch die Zielerreichung des Unternehmens unterstützt (Sonntag, 2016). Personalentwicklung ist somit eng mit übergeordneten strategischen Herausforderungen verbunden und erfordert psychologisch fundierte Konzepte, um wirksam gestaltet werden zu können (Sonntag, 2016).

Die Psychologie liefert hierfür zentrale Grundlagen, wie Sonntag (2016) in seinem Werk „Personalentwicklung in Organisationen“ postuliert. Personalentwicklung trägt dazu bei, Massnahmen wissenschaftlich fundiert zu konzipieren, auf organisationaler wie individueller Ebene wirksam zu gestalten und deren Wirkung systematisch zu evaluieren. Psychologische Disziplinen wie die Arbeits- und Organisationspsychologie, die Persönlichkeitspsychologie oder die Motivationspsychologie ermöglichen es, Entwicklungspotenziale zu identifizieren, Lernprozesse zu fördern und individuelle Karriereverläufe an Unternehmensziele anzubinden (Sonntag, 2016). So kann beispielsweise durch motivationspsychologische Ansätze die intrinsische Entwicklungsbereitschaft gefördert werden.

Sonntag (2016) betont, dass Personalentwicklung immer im Spannungsfeld zwischen organisationalen Rahmenbedingungen und individuellen Bedürfnissen steht. Psychologische Konzepte helfen dabei, dieses Spannungsfeld produktiv zu gestalten, etwa durch eine

bessere Gestaltung von Feedbackprozessen, durch die Entwicklung partizipativer Lernformate oder durch die Integration von Karriere- und Laufbahnmodellen. Gerade in Kontexten, in denen klassische Aufstiegsmodelle an Grenzen stossen, ist psychologisches Wissen ein entscheidender Hebel, um Entwicklungsmöglichkeiten transparent und anschlussfähig zu gestalten (Sonntag, 2016).

Vor diesem Hintergrund versteht sich diese Bachelorarbeit nicht nur als Beitrag zur Entwicklung eines konkreten Förderkonzepts für Fachkarrieren, sondern auch als Anwendungsbeispiel für die Relevanz psychologischer Perspektiven in der Personalentwicklung. Die theoretischen Grundlagen liefern Indizien zur Beantwortung der ersten Unterfragestellung (*Welche literaturbasierten Elemente eignen sich für die Konzeption eines Fachkarriere-Förderkonzepts im Kontext eines mittelständischen Unternehmens wie der Doetsch Grether AG?*).

2.1 Personalentwicklung

Da die Förderung von Fachkarrieren ein Bestandteil der Personalentwicklung darstellt, ist es notwendig, diese zunächst im übergeordneten Kontext zu definieren. Personalentwicklung bildet den Rahmen, in dem Fachkarrieren gezielt aufgebaut, begleitet und systematisch gestaltet werden können. Ohne ein klares Verständnis davon, was Personalentwicklung umfasst und bezweckt, bleibt auch jede Massnahme zur Fachkarriere-Förderung kontextlos und wenig wirksam.

Grundlegend werden unter Personalentwicklung alle geplanten und systematischen Massnahmen eines Unternehmens verstanden, die darauf ausgerichtet sind, die Kompetenzen, Qualifikationen und Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen, zu fördern und weiterzuentwickeln. Ziel ist dabei nicht nur die individuelle Weiterentwicklung, sondern auch ein Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele (Kauffeld & Grote, 2019).

Dieses klassische Verständnis, das häufig auf Aus- und Weiterbildung reduziert wurde, greift nach Einschätzung aktueller Fachliteratur jedoch zu kurz. Alexandra Schüll (2020) weist darauf hin, dass Personalentwicklung in Zeiten des digitalen Wandels und wachsender Komplexität nicht mehr nur als isolierte Personalmassnahme betrachtet werden kann. Vielmehr müsse sie als Querschnittsfunktion verstanden werden, die eng mit der Unternehmensstrategie, der Führungskultur und der Organisationsentwicklung verknüpft ist. Personalentwicklung sei demnach ein wesentliches Führungsinstrument, das in sämtliche Bereiche der Organisation hineinwirkt.

Auch Elif Tunc (2022) unterstreicht diesen erweiterten Anspruch an moderne Personalentwicklung. Sie betont, dass Personalentwicklung heute vor allem durch strategisch ausgerichtete Karrieremodelle geprägt sein sollte, die nicht nur Führungslaufbahnen, sondern auch Fachkarrieren sichtbar machen und gezielt fördern. Damit wird Personalentwicklung zu einem zentralen Hebel für die langfristige

Mitarbeiterbindung, zur Steigerung der Motivation sowie zur Sicherung von unternehmensrelevantem Wissen.

Insgesamt zeigt sich, dass Personalentwicklung deutlich über die reine Organisation von Trainings und Schulungen hinausgeht. Sie umfasst sowohl individuelle als auch organisationale Entwicklungsprozesse und trägt zur strategischen Ausrichtung eines Unternehmens bei. Dabei spielen nicht nur die Vermittlung von Wissen, sondern auch die Förderung von Motivation, Bindung und beruflicher Orientierung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Kauffeld und Grote (2019) betonen, dass Personalentwicklung als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung verstanden werden muss, mit dem Ziel, Mitarbeitende gezielt auf ihre Aufgaben vorzubereiten und gleichzeitig das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

2.2 Karriere / Fachkarriere

Karriere ist ein Begriff, der in der Praxis ebenso häufig verwendet, wie aber auch unterschiedlich interpretiert wird. In der klassischen Vorstellung meint Karriere meist den hierarchischen Aufstieg innerhalb eines Unternehmens. Diese Form ist oft durch eine Abfolge von Positionen mit zunehmender Führungsverantwortung geprägt (Schuler, Tuch & Peter, 2020). Doch mit dem Wandel der Arbeitswelt haben sich auch die Vorstellungen von beruflicher Entwicklung verändert. Heute wird Karriere zunehmend breiter verstanden: Nicht nur als vertikale Bewegung nach oben, sondern auch als horizontale oder inhaltliche Entwicklung. So betonen moderne Definitionen, dass die Karriere die gesamte berufliche Laufbahn einer Person umfasst – unabhängig davon, ob diese mit einem Führungsanspruch verbunden ist oder nicht. Dabei spielen sowohl objektive Kriterien wie Position und Gehalt als auch subjektive Aspekte wie Zufriedenheit oder Sinn eine Rolle (Schuler et al., 2020).

Ein wichtiger Aspekt dieser Entwicklung ist die sogenannte Fachkarriere. Sie stellt eine Alternative zur Führungslaufbahn dar und ermöglicht es Mitarbeitenden, sich durch zunehmende fachliche Verantwortung beruflich weiterzuentwickeln, ohne eine Führungsrolle übernehmen zu müssen. In der Praxis bedeutet dies, dass ein*e Fachexpert*in eine ebenso anerkannte und gut vergütete Karriere durchlaufen kann wie eine Führungskraft, jedoch mit dem Fokus auf Wissen, Problemlösung und fachliche Exzellenz (Bohinc, 2010). Fachkarrieren sind daher vor allem in Bereichen wie Informationstechnik (IT), Forschung oder Technik verbreitet, wo tiefes Spezialwissen eine zentrale Rolle spielt. Tunc (2022) beschreibt in diesem Zusammenhang auch formalisierte Karrieremodelle, die Fachlaufbahnen strukturiert abbilden und für Unternehmen wie auch dessen Mitarbeitende Orientierung bieten können.

Mit der Fachkarriere eng verbunden ist die Rolle „Fachexpert*in“. Diese Person verfügt über eine ausgeprägte Expertise in einem spezifischen Fachgebiet und trägt damit massgeblich zur Leistung und Innovationsfähigkeit des Unternehmens bei. Anders als

Führungskräfte agieren Fachexpert*innen meist ohne Führungsfunktionen, ihr Einfluss basiert auf Wissen und Erfahrung. Auch die Fachkarriere kann mehrere Stufen umfassen, beispielsweise von der operativen Sachbearbeitung bis hin zum Senior Expert mit strategischer Bedeutung (Hirschi, 2019).

Während klassische Karrieremodelle meist auf einen vertikalen Aufstieg mit wachsender Führungsverantwortung ausgerichtet sind, gewinnen zunehmend alternative Modelle an Bedeutung, bei denen Fachwissen und Spezialisierung im Mittelpunkt stehen (Bohinc, 2010). In Fachkarrieren erfolgt die Entwicklung über inhaltliche Tiefe und zunehmende Verantwortung innerhalb eines Fachgebiets, ohne dass eine Führungsrolle notwendig wäre (Hirschi, 2019).

Trotz dieser unterschiedlichen Ausprägungen der Führungs- und Fachkarriere, zielen beide Konzepte letztlich auf die systematische Weiterentwicklung individueller Potenziale ab. In beiden Fällen wird der berufliche Fortschritt über Kompetenzzuwachs, Verantwortungsübernahme und Anerkennung strukturiert (Tunc, 2022). Hirschi (2019) betont dabei, dass Karriereplanung in modernen Unternehmen zunehmend individualisiert erfolgen müsse und nicht länger ausschliesslich von hierarchischen Strukturen geprägt sei.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Anforderung an Organisationen wider, differenzierte und flexible Karrieresysteme zu etablieren. Besonders in flachen Hierarchien, bei denen klassische Aufstiegswege begrenzt sind, gewinnen horizontale und projektbezogene Entwicklungspfade an Bedeutung (Hirschi, 2019). Unternehmen sind daher gefordert, Karrieremodelle zu schaffen, die sowohl Führung als auch fachliche Exzellenz anerkennen und systematisch fördern (Tunc, 2022).

Bohinc (2010) bringt es auf den Punkt: Karriere muss nicht zwangsläufig den Weg zur Führungskraft bedeuten, sie kann ebenso in der Rolle als Fachexpert*in verwirklicht werden, sofern Unternehmen entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten anbieten und diese kulturell verankern. Damit wird Karriere nicht länger als eindimensionaler Aufstieg begriffen, sondern als vielfältiger, individueller Prozess der beruflichen Entfaltung (Bohinc, 2010).

2.3 Karriereleiter

Eine Karriereleiter bezeichnet ein systematisches Modell zur Abbildung beruflicher Entwicklung innerhalb eines Unternehmens (Hirschi, 2019). Sie besteht aus einer vordefinierten Abfolge von Positionen, die Mitarbeitende nacheinander durchlaufen können, wobei jede Position auf den Kompetenzen und Erfahrungen der vorherigen Stufe aufbaut (Hirschi, 2019).

Jede Stufe einer Karriereleiter ist mit spezifischen Anforderungen verbunden, etwa in Bezug auf fachliche Qualifikationen, Verantwortung oder Entscheidungsbefugnisse (Tunc, 2022). Darüber hinaus sind den einzelnen Levels konkrete Aufgabenbereiche zugeordnet, die in ihrem Umfang und ihrer Komplexität mit jeder höheren Stufe zunehmen (Tunc, 2022).

Ein wesentliches Merkmal einer gut gestalteten Karriereleiter ist die Kombination aus klar benannten Jobtiteln, definierten Rollenbeschreibungen und passenden Kompetenzprofilen (Tunc, 2022). Diese Profile beinhalten neben fachlichem Wissen auch methodische, soziale und unternehmerische Kompetenzen, die je nach Stufe variieren (Tunc, 2022). Zusätzlich werden Trainingsmassnahmen wie Weiterbildungen, Coachings oder Projekte eingesetzt, um die gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden zu unterstützen und Übergänge zwischen den Stufen zu ermöglichen (Tunc, 2022).

Karriereleitern orientieren sich häufig am klassischen linearen Karrieremodell, bei dem ein hierarchischer Aufstieg im Vordergrund steht (Hirschi, 2019). Gleichzeitig betont Hirschi (2019), dass Karriereleitern nicht starr sein müssen, sondern Teil eines flexiblen Karrieresystems sein sollten, das auch alternative Wege wie horizontale Entwicklungen oder Fachlaufbahnen berücksichtigt (Hirschi, 2019). Die klassische Karriereleiter ist ein zentrales Steuerungsinstrument in der Personalentwicklung, welches ebenfalls für Fachkarrieren Anwendung finden kann (Hirschi, 2019). Die folgende Abbildung (vgl. Abb. 1) veranschaulicht eine Karriereleiter inklusive Stufenmodell exemplarisch:

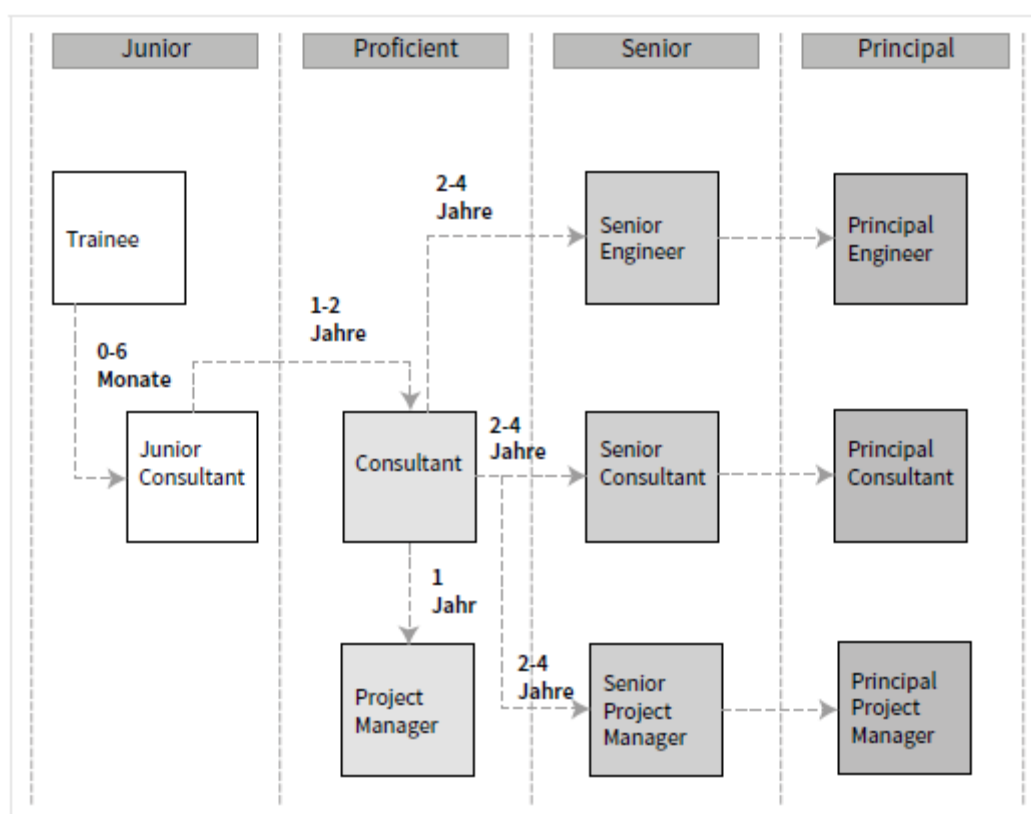


Abbildung 1. Beispiel einer Karriereleiter. Aus Tunc, E. (2022). Karrieremodelle in Unternehmen: passgenaue Konzepte für die Personalentwicklung entwerfen und einsetzen (S.38), 1. Auflage, August 2022. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Die Abbildung zeigt eine typische Karriereleiter mit vier Entwicklungsstufen: Junior, Proficient, Senior und Principal. Zu Beginn stehen Einsteigerrollen wie Trainee oder Junior

Consultant. Danach folgen Positionen mit wachsender Verantwortung und Fachkompetenz, hin zu Funktionen wie Principal Engineer oder Principal Project Manager (Tunc, 2022).

2.4 Kompetenzen

Für die Definition und Systematisierung der relevanten Kompetenzen in Karriereleitern wurde die Struktur von Tunc (2022) übernommen. Die Autorin unterscheidet zwischen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz und bietet damit eine praxisnahe Grundlage zur Beschreibung von Anforderungsprofilen der verschiedenen Stufen einer Karriereleiter. Diese Einteilung wurde inhaltlich übernommen, um eine konsistente und verständliche Grundlage für die Entwicklung der Fachkarriereleitern zu schaffen.

Kompetenz	Beschreibung
Fachkompetenz	Dies ist die Kompetenz, die aufgrund von Ausbildung, Studium und/oder Berufserfahrung gewonnenes Fachwissen repräsentiert. Die Fachkompetenz dient dazu, dass man sein Fachwissen bei der Lösung von Aufgaben im Berufsalltag anwendet und in der Lage ist, die Situation fachgerecht zu beurteilen.
Methodenkompetenz	Um entsprechendes Fachwissen stetig aufzubauen, sollte man ein Wissen über Lernstrategien besitzen. Die Methodenkompetenz gibt demnach auf die folgende Frage eine Antwort: Woher erhalte ich meine Informationen, um mich stetig in der Fachlichkeit weiterzuentwickeln?
Selbstkompetenz	Diese Kompetenz dient dazu, sich immer wieder zu reflektieren. Hierbei überprüft man unter anderem seine eigene Entwicklung und kann Chancen abwägen, um ggf. Ziele daraus abzuleiten.
Sozialkompetenz	Die Interaktion zwischen den Menschen wird in dieser Kompetenz grossgeschrieben. Die Sozialkompetenz gibt unter anderem Antworten auf die Fragen: Wie findet die Kommunikation untereinander statt? Wie hoch ist die Teamfähigkeit?

Abbildung 2. Übersicht Kompetenzen. Eigene Darstellung aus Tunc, E. (S.27), 2022. Karrieremodelle in Unternehmen: passgenaue Konzepte für die Personalentwicklung entwerfen und einsetzen (1. Auflage, August 2022.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

2.5 Entwicklung eines Massnahmen-Kataloges

Zur theoretischen Fundierung von möglichen Fördermassnahmen dient in dieser Arbeit die Systematik von Thommen et al (2023). Sie bietet eine Einteilung von Personalentwicklungsinstrumenten entlang verschiedener Phasen der beruflichen Tätigkeit. Die Unterteilung in sieben Kategorien (von Into-the-Job bis Parallel-to-the-Job) ermöglicht eine strukturierte Betrachtung unterschiedlicher Entwicklungsansätze, ohne sich auf eine bestimmte Methode festzulegen. Die folgende Abbildung (vgl. Abb. 3) veranschaulicht diese Einteilung und nennt beispielhafte Massnahmen für jede Phase.

Konzept	Maßnahmen
Into-the-Job	Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position (z. B. Berufsausbildung, Einarbeitung, Trainee-Programm)
On-the-Job	Neue Arbeitsstrukturierung, wird unmittelbar am Arbeitsplatz umgesetzt (z. B. Job Enlargement, Job Enrichment, Projektarbeit)
Near-the-Job	Maßnahmen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeit stehen (z. B. Qualitätszirkel)
Off-the-Job	Maßnahmen, die in räumlicher, oft auch in zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Arbeit durchgeführt werden (z. B. interne oder externe Seminare, Kongresse, Outdoor-Training)
Along-the-Job	Festlegung des zeitlichen, örtlichen und aufgabenbezogenen Einsatzes, wobei sich der Planungshorizont meist auf zwei bis fünf Jahre erstreckt (Laufbahnplanung)
Out-of-the-Job	Maßnahmen, die den Übergang in den Ruhestand vorbereiten sollen (z. B. gleitender Ruhestand, interne Consulting-Tätigkeit)
Parallel-to-the-Job	Maßnahmen, die den Mitarbeitenden bei der Erfüllung seiner Aufgaben in Form qualifizierter Beratung unterstützen und motivieren (z. B. Coaching, Mentoring)

Abbildung 3. Instrumente der Personalentwicklung (eigene Darstellung). Aus Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. (S. 514) von Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S. & Kaiser, G., 2023, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39395-3>

Die Darstellung macht deutlich, dass Entwicklung nicht nur vor oder während einer Tätigkeit stattfinden kann, sondern auch begleitend, unterstützend oder im Übergang zwischen verschiedenen Karrierestufen. Damit liefert die Übersicht eine geeignete theoretische Grundlage für die spätere Auswahl und Bewertung von Fördermassnahmen im Rahmen des Fachkarriere-Konzeptes.

3. Methodische Untersuchungen

In Kapitel 3 wird die methodische Vorgehensweise beschrieben, beginnend mit einer Übersicht über das gesamte Forschungsdesign. Es folgen Informationen zur Datenanalyse in Kapitel 3.2 sowie zu den halbstrukturierten Leitfadeninterviews in Kapitel 3.3. Zu guter Letzt wird in Kapitel 3.4 auf die Methodik des nachfolgend durchgeführten Workshops eingegangen.

3.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage sowie der Unterfragestellungen (vgl. Kap. 1.3) wurden eine Dokumentenanalyse, fünf halbstrukturierte Leitfadeninterviews sowie ein Workshop mit fünf Führungspersonen der Doetsch Grether AG durchgeführt. Das

methodische Vorgehen sowie die Gründe für die Auswahl dieser Methoden werden in den folgenden Kapiteln erläutert. Der Ablauf des Forschungsdesigns wird mit nachfolgender Grafik (vgl. Abb. 4) visualisiert:

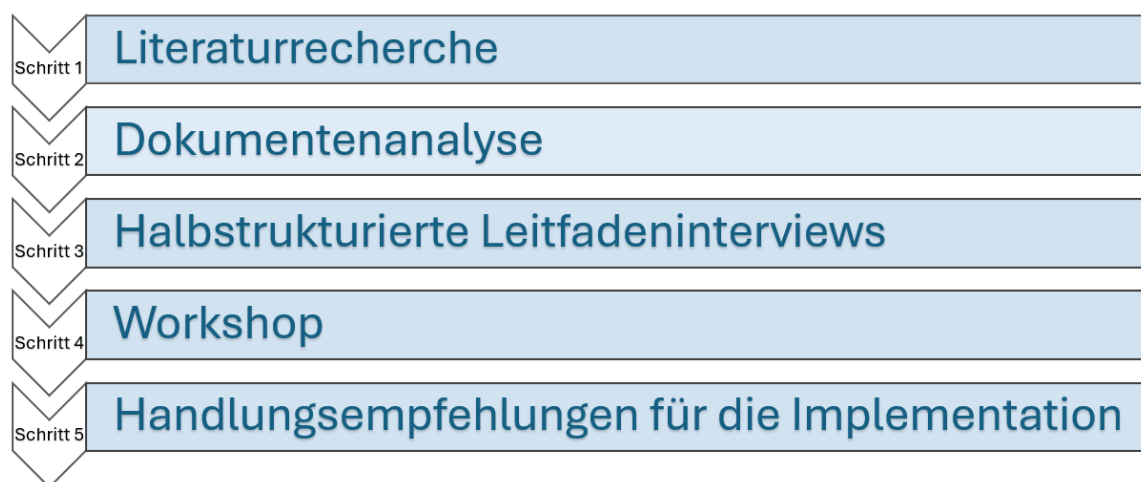


Abbildung 4. Forschungsdesign (eigene Darstellung)

3.2 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse wurde als erste Erhebungsmethode gewählt, um einen Überblick über gegebenenfalls bereits bestehende Konzepte im Unternehmen und interne Grundlagen zur Karriereförderung bei der Doetsch Grether AG zu gewinnen. Ziel war es, zentrale Begriffe, bereits vorhandene Instrumente sowie implizite Annahmen zur Fachkarriere sichtbar zu machen (Flick, 2014). Dokumente wie das Organigramm oder Stellenbeschreibungen enthalten häufig Hinweise darauf, welche Vorstellungen in einer Organisation vorherrschen – auch wenn diese nicht explizit formuliert sind.

Im Rahmen qualitativer Forschung bietet die Dokumentenanalyse die Möglichkeit, organisationale Sichtweisen zu erschliessen, ohne direkt in bestehende Abläufe einzugreifen. Uwe Flick (2014) betont, dass Dokumente keine neutralen Quellen darstellen, sondern immer auch Ausdruck institutioneller Logiken, Perspektiven und Handlungszusammenhänge sind. Sie geben Auskunft darüber, wie sich eine Organisation strukturiert, welche Werte sie vermittelt und welche Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende implizit oder explizit vorgesehen sind. Gerade in Bezug zur Karriereförderung können Dokumente wertvolle Hinweise liefern, inwiefern bestehende Strukturen ergänzt oder geschärft werden sollten.

In dieser Arbeit bildete die Dokumentenanalyse somit eine erste Grundlage für die Entwicklung eines praxisnahen Fachkarriere-Förderkonzepts. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Konzeption der Interviews mit Führungskräften ein und dienten als Referenzrahmen für die späteren Handlungsempfehlungen. Durch die Kombination mit weiteren qualitativen Methoden konnte ein integratives Konzept entstehen, das sowohl

theoretisch fundiert als auch anschlussfähig an die spezifischen Gegebenheiten der Doetsch Grether AG ist.

3.3 Halbstrukturierte Leitfadeninterviews

In den nachfolgenden Kapiteln wird auf die methodische Durchführung der halbstrukturierten Leitfadeninterviews eingegangen. Es werden die Begründung der Methodik, die Leitfaden-Entwicklung, die Stichprobe sowie die Datenerhebung und -auswertung beschrieben.

3.3.1 Begründung Methodik

Um die Unterfragestellung 2 (*Welche Erwartungen und Anforderungen haben die Führungskräfte der Business Unit Consumer Health und des Personalwesens in Bezug auf ein Fachkarriere-Förderkonzept für ihre Mitarbeitenden?*) beantworten zu können, wurden leitfadengestützte Interviews mit fünf Führungspersonen der Doetsch Grether AG geführt, um die subjektiven Sichtweisen auf ein Konzept zur Fachkarriereförderung zu erfassen. Grundlage bildete das Konzept der halbstrukturierten Leitfadeninterviews nach Helfferich (2011), das eine zielgerichtete, aber gleichzeitig offene Gesprächsführung erlaubt. Diese Methode eignet sich besonders, um individuelle Perspektiven, Erfahrungen und Deutungsmuster zu einem bestimmten Thema zu erschliessen.

Der Interviewleitfaden wurde entlang zentraler Aspekte des geplanten Förderkonzepts entwickelt. Er diente dazu, sowohl bestehende Vorstellungen als auch mögliche Erwartungen und Einschätzungen der Befragten strukturiert zur Sprache zu bringen, ohne den Gesprächsverlauf zu stark zu lenken. So konnten sowohl inhaltliche Schwerpunkte als auch spontane, subjektiv bedeutsame Sichtweisen erhoben werden. Die Interviews ermöglichten es, ein differenziertes Bild davon zu gewinnen, wie die Fachkarriereförderung im organisationalen Kontext wahrgenommen und bewertet wird. Ziel war es, von den Führungspersonen differenzierte Einsichten in deren Verständnis, Einschätzungen und Erwartungen an ein Konzept zur Förderung von Fachkarrieren zu gewinnen (Helfferich, 2011).

3.3.2 Entwicklung Leitfaden

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis von für diese Arbeit relevanten theoretischen Ansätzen (Bohinc, 2010; Hirschi, 2019; Sieber Bethke & Klein, 2021; Sonntag, 2016; Thommen et al., 2023; Tunc, 2022) entwickelt. Zu Beginn fand eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema statt, um ein fundiertes Verständnis für die Thematik zu erlangen. Anschliessend wurde die **SPSS**-Methode angewendet: Zunächst wurden verschiedene Fragen formuliert (**Sammeln**). Diese Fragen wurden daraufhin auf ihre Brauchbarkeit, Zielführung und Offenheit geprüft (**Prüfen**). Im nächsten Schritt wurden die

geprüften Fragen inhaltlich geordnet (**Sortieren**), bevor sie abschliessend zu sinnvollen Themenblöcken zusammengefasst und eine Reihenfolge definiert wurde (**Subsumieren**) (Helfferich, 2011).

Bevor im Leitfaden (vgl. Anhang B) die inhaltlichen Fragen begannen, wurde den teilnehmenden Personen einführend erklärt, dass die Interviews im Rahmen einer Bachelorarbeit zum Thema Fachkarriereförderung durchgeführt wurden. Nachdem das Ziel sowie der Ablauf des Interviews vorgestellt wurden, wurde das Thema Vertraulichkeit besprochen. Die Autorin betonte, dass die Aussagen vertraulich und im Bericht anonym behandelt werden. Alle interviewten Personen stimmten einer Ton-Aufnahme zu. Die Autorin händigte eine Einverständniserklärung aus, welche die Interviewten in Ruhe durchlasen und unterschrieben, bevor die Audioaufnahme gestartet wurde. Die inhaltlichen Fragen gliederten sich in sieben Blöcke (vgl. Anhang B). Nach einer offenen Frage zum Einstieg, sollten die Teilnehmenden ein Talent sowie eine*n Fachexpert*in definieren. Die letzte Frage des ersten Blockes zielte darauf ab, die bereits bestehenden Möglichkeiten zur Fachkarriere bei Doetsch Grether zu erfassen. Der zweite Block handelte von der Identifikation und Förderung von Talenten sowie deren mögliche Schwierigkeiten. Im dritten Block wurden unternehmensspezifische Rahmenbedingungen und deren strategische Integration behandelt, wie beispielsweise die Frage „Inwiefern sollte ein Fachkarriere-Förderkonzept mit der Unternehmens-strategie von Doetsch Grether verknüpft sein?“. Auch die Fragen „Welche organisatorischen Strukturen oder Prozesse sollten geschaffen werden, um Fachkarrieren gezielt zu fördern?“ und „Wie kann die Wertschätzung der Fachkraft-Karriere bei Doetsch Grether gefördert werden?“ wurden gestellt. Die Rolle der Führungskräfte in einem Fachkarriere-Förderkonzept wurde durch eine Einzelfrage im vierten Block abgehandelt. Des Weiteren wurde in einem neuen Frageblock nach konkreten Massnahmen zur Fachkarriereförderung gefragt. Der gesamte Interview-Leitfaden mitsamt den theoretischen Grundlagen wird in Anhang B aufgeführt.

3.3.3 Beschreibung Stichprobe

Im Rahmen der qualitativen Erhebung wurden fünf Führungspersonen der Doetsch Grether AG befragt, die jeweils in leitender Funktion in den Bereichen Marketing, Vertrieb oder Personal tätig sind. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte gezielt auf Basis ihrer Funktion und fachlichen Zuständigkeit, wobei vier Personen innerhalb der Business Unit Consumer Health tätig sind und eine Person im Personal arbeitet. Ziel war es, Perspektiven aus unterschiedlichen Verantwortungsbereichen zu integrieren, um ein möglichst umfassendes Bild der Erwartungen und Anforderungen an ein Fachkarriere-Förderkonzept zu erhalten. Die Auswahlkriterien beruhten auf der Relevanz der Funktionen für das Thema Fachkarriereentwicklung sowie auf der Bereitschaft zur Teilnahme am Erhebungsprozess. Alle interviewten Personen sind direkt oder indirekt in die Förderung und Entwicklung von

Mitarbeitenden involviert. Auf Wunsch der Auftraggeberin werden aus Gründen des Datenschutzes und zur Sicherstellung der Anonymität keine persönlichen Angaben zu den befragten Personen veröffentlicht. Die Zuweisung der Aussagen im Auswertungsteil erfolgte ausschliesslich anonymisiert und ohne Rückschluss auf individuelle Funktionen.

Tabelle 1

Beschreibung der Stichprobe Interviews (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Tätigkeitsbereich	Geschlecht	Datum / Dauer
Führungsperson 1	Marketing	männlich	19.02.25 / 50:16 Min.
Führungsperson 2	Personal	weiblich	19.02.25 / 50:00 Min.
Führungsperson 3	Marketing	männlich	20.02.25 / 63:40 Min.
Führungsperson 4	Marketing & Vertrieb	männlich	20.02.25 / 56:16 Min.
Führungsperson 5	Vertrieb	männlich	12.03.25 / 54:08 Min.

3.3.4 Beschreibung Datenerhebung

Alle Interviews wurden in den Büroräumlichkeiten der Doetsch Grether AG in Basel durchgeführt. Um ungestört sprechen zu können, wurde im Vorfeld jeweils ein Sitzungszimmer reserviert. Die ersten beiden Interviews fanden am Mittwoch, 19. Februar 2025, statt. Das Interview mit Führungsperson 1 begann um 8.30 Uhr und dauerte 50 Minuten 16 Sekunden. Das Interview mit Führungsperson 2 startete um 9.30 Uhr mit einer Länge von genau 50 Minuten. Führungspersonen 3 und 4 wurden am Donnerstag, 20. Februar 2025, interviewt. Die Länge dieser beiden Interviews betragen 63 Minuten 40 Sekunden sowie 56 Minuten 16 Sekunden. Ursprünglich war geplant, das Interview mit Führungsperson 5 ebenfalls am 19. Februar 2025 durchzuführen, jedoch aufgrund von Krankheit wurde diese Unterhaltung auf den Mittwoch, 12. März 2025, auf 9.00 Uhr verschoben. Das Interview dauerte 54 Minuten und 8 Sekunden.

3.3.5 Beschreibung Analyse und Auswertung

Die aufgezeichneten halbstrukturierten Leitfadeninterviews wurden direkt in MAXQDA transkribiert, um als Basis für die nachfolgende Auswertung einen verschriftlichten Text zu haben. Zum Schutz der Daten sowie zur Gewährleistung der Anonymität wurden sämtliche Personen- und Firmennamen ersetzt. Da aus dem Inhalt trotzdem Rückschlüsse auf Personen gezogen werden könnten, sind aus Gründen der Vertraulichkeit die detaillierten Transkripte nicht im Anhang angefügt. Die Verschriftlichung der Interviews erfolgte auf Grundlage der von Kuckartz und Rädiker (2020) beschriebenen Transkriptionsregeln, die festlegen, wie gesprochene Sprache systematisch und einheitlich in die schriftliche Form überführt wird. Insgesamt wurde eine Transkriptionsweise gewählt, die eine ausreichende Genauigkeit für die anschliessende qualitative Inhaltsanalyse sicherstellte, ohne die

Lesbarkeit der Texte unnötig zu beeinträchtigen. Folgende Tabelle zeigt die angewendeten Transkriptionsregeln:

Tabelle 2

Transkriptionsregeln (eigene Darstellung). Aus *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt.* (S. 2 & 3) von Kuckartz, U. & Rädiker, S., 2020, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>

Angewendete Transkriptionsregeln
1. Wörtlich vom Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche, aber mit leichter sprachlicher Glättung
2. Schweizer Dialektausdrücke wurden ins Hochdeutsche übertragen
3. Sprechbeiträge als eigene Absätze, mit Leerzeile dazwischen mit Kürzel davor (I für interviewende Person / B für befragte Person)
4. Deutliche Pausen wurden durch Auslassungspunkte in Klammern gesetzt, jeder Punkt steht für eine Sekunde Pause
5. Fülllaute sowie bestätigende Lautäußerungen wurden nur dann erfasst, wenn sie inhaltliche Relevanz besaßen
6. Unverständliche Passagen wurden mit der Abkürzung (unv.) gekennzeichnet

Nach der Transkription schloss sich eine erste inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Material an, die eine grobe Orientierung über zentrale Themen ermöglichte. Auf dieser Basis wurde ein vorläufiges Kategoriensystem anhand der Basiscodierung entwickelt. Die Oberkategorien, welche in den Tabellen 3 und 4 blau untermalt sind, entstanden dabei mehrheitlich deduktiv, wobei theoretische Konzepte und Forschungsfragen in die Entwicklung miteinfließen. Beispielsweise die Kategorie «Definition Talent» wurde entsprechend theoriegeleitet deduktiv gebildet. Induktiv aus dem Material heraus entstanden die Oberkategorien «Forderung an Führungskraft», «Forderung an Mitarbeitende» sowie «Hierarchie, Aufbau, Organigramm». Somit wurde der Text in 15 Oberkategorien eingeteilt, wobei die entsprechenden Passagen direkt in MAXQDA gekennzeichnet und farblich markiert wurden (vgl. Anhang E).

Das Kategoriensystem wurde in einem iterativen Verfahren angewendet und durch die anschließende Feincodierung weiterentwickelt. Die Oberkategorien «Wertschätzung Fachkarriere», «Hierarchie / Aufbau / Organigramm» sowie «Sonstiges» wurden nicht in Subkategorien aufgeteilt, da entweder zu wenig Aussagen generiert wurden oder es inhaltlich keine Notwendigkeit für eine weitere Feingliederung gab. Die Einteilung der restlichen Oberkategorien in Subkategorien erfolgte induktiv aus dem Datenmaterial. Beispielsweise bei der Oberkategorie «Möglichkeiten bei Doetsch Grether» wurden 24 Aussagen markiert, welche Angaben zu internen Fördermöglichkeiten gaben und somit entstand die Subkategorie erster Ebene «Interne Förderung». Interne Förderung war immer

noch ein zu breiter Begriff, da in den Interviews noch genauer ausdifferenziert wurde, welche Massnahmen für die Befragten zu interner Förderung gehörten. So ergaben sich weitere fünf Subkategorien der zweiten Ebene. Die am häufigsten genannte Subkategorie der zweiten Ebene wurde mit dem Titel «Individuelle Unterstützung» versehen, wobei eine Aussage lautete:

B: Es ist sehr individuell. Also wir haben jetzt kein Portfolio an Sachen, wo wir sagen, für diese Stufe musst du diese und jene Ausbildung haben oder absolvieren. (Interview B2:30)

Nachdem die Feincodierung abgeschlossen war, wurde zur Qualitätssicherung nochmals das gesamte Kategoriensystem durchgearbeitet. Bei diesem iterativen Vorgang konnten Mehrfachcodierungen eliminiert werden. Zudem wurden teilweise die Definitionen der Subkategorien verfeinert.

Eine vereinfachte Übersicht des Kategoriensystems zeigen die Tabellen 3 und 4 und dienen zum Verständnis der verschiedenen Kategorien.

FACHKARRIERE-FÖRDERUNG

Tabelle 3

Kategoriensystem Teil 1 vereinfacht (eigene Darstellung)

Definition Talent (25)	Definition Fachexpert*in (24)	Identifikation von Talenten (26)	Möglichkeiten bei Doetsch Grether (37)	Verknüpfung mit Unternehmenswerten und -strategie (26)	Wertschätzung Fachkarriere (2)	Prozesse / Strukturen (25)	Unterstützung für Führungskraft (11)
<ul style="list-style-type: none"> - Persönlichkeit (10) - Wille / Begeisterungsfähigkeit (8) - Fachwissen (6) - Noten / Schulbildung / Ausbildung (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fachwissen (8) - Persönlichkeit (6) - Teamfähigkeit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Empathie - Führungsaufgaben (5) - Leistung erbringen (2) - Ansprechperson in einem gewissen Gebiet (2) - Vernetzt sein (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gespräch (5) - Wöchentliche Termine, Zweiwöchentliche Termine, Mitarbeitendengespräch MAG - Beobachtung (8) - Intuition / Gespür (3) - Zusammenarbeit (3) - Talent Review (3) - Ergebnisse / Leistung (2) - Verhalten in Projekten, neuen Aufgaben (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Interne Förderung (18) - Individuelle Unterstützung unkonkret, Aufstieg Karriere-Stufen, Lernende, On the job, Möglichkeit zur Spezialisierung - Externe Förderung (6) - Weiterbildungen, Fachveranstaltungen, Webinare - Noch nicht vorhanden (13) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zustimmung unkonkret (7) - Ablehnung unkonkret (2) - Purpose / Unternehmenswerte (7) - Gleichbehandlung, Fairness, Transparenz, Offenheit - Führungskultur (4) - Unternehmensstrategie (2) - Noch nicht vorhanden (4) 		<ul style="list-style-type: none"> - Definition Zuständigkeiten (10) - Customization (10) - Prozesse schriftlich definieren (3) - Personalplanung (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Durch HR (5) - Talent Review (3) - Persönlichkeitsentwicklung (1) - Parameter setzen (1) - Mitspracherecht (1)

Tabelle 4

Kategoriensystem Teil 2 vereinfacht (eigene Darstellung)

Forderungen an Führungskraft (23)	Forderungen an Mitarbeitende (9)	Gewünschte Massnahmen (82)	Herausforderungen (53)	Kompetenzen (28)	Hierarchie / Aufbau / Organigramm (5)	Sonstiges (27)
<ul style="list-style-type: none"> - Keine Zurückhaltung aus Angst (6) - Proaktive Ansprache der Mitarbeitenden (5) - Umsetzung der Förderung (4) - Gute Kommunikation (4) - Objektiv sein (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse anmelden (9) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intern (33) - On the job, Coaching / Persönlichkeitsentwicklung, Talent Review, Ausbildung und Förderung Lernende / Praktikant*innen, Mitarbeitendengespräch MAG, Assessment, Mentoring, Expert*innen-Austausch, Job-Rotation, Online Learnings - Extern (9) - Aus- und Weiterbildungen, Outdoor-Führungstraining - Karriereleitern definieren (17) - Verknüpfung mit Lohn (8) - Massnahmenkatalog erstellen (6) - Verknüpfung mit Stellenbeschreibung (5) - Verknüpfung mit Jobtitel (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Starre Struktur vs. Flexibilität (8) - Freiwilligkeit (7) - Objektive Kriteriensetzung (6) - Customization (5) - Kleine Unternehmensgrösse (5) - Mit Wandel Schritt halten (5) - Zu viel Seniorität (4) - Falsche Erwartungen bei Mitarbeitenden wecken (4) - Interne Reputation (3) - Interne Kommunikation (3) - Finanzielle Möglichkeiten (2) - Verantwortungen definieren (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing (15) - Selbstkompetenzen (10) - Empathie, Flexibilität, Resilienz, Durchsetzungsvermögen, Kreativität, Vernetztes Denken, Weitblick haben, Belastbarkeit - Fachkompetenzen (3) - Content Creation, Community Management, Photoshop - Vertrieb (13) - Selbstkompetenzen (9) - Selbstständigkeit, Durchhaltevermögen, Extroversion, Positives Denken, Offenheit, Gesunder Menschenverstand, Vernetztes Denken, Resilienz, Flexibilität - Fachkompetenzen (2) - Schulungen, Beratungsfähigkeiten 		

Die Ober- und Subkategorien wurden schliesslich trennscharf definiert und verschriftlicht. Die Kategoriendefinitionen inklusive je eines Ankerbeispiels sind im Anhang (vgl. Anhang D) aufgeführt. Nach der Kodierung aller Textpassagen wurden die verschiedenen Kategorien auf dessen Inhalt analysiert.

3.4 Workshop

Das nachfolgende Kapitel befasst sich mit der methodischen Konzeption und Durchführung des Workshops. Dabei wird die zugrunde liegende methodische Herangehensweise, die inhaltliche Planung, die Stichprobe sowie die Erhebung und Auswertung der im Workshop gewonnenen Daten beschrieben.

3.4.1 Begründung Methodik

Nachdem in den vorgängig geführten Leitfadeninterviews die Erwartungen sowie Anforderungen von fünf beteiligten Führungspersonen der Doetsch Grether AG abgeholt und wie oben beschrieben ausgewertet wurden, folgte die Durchführung eines Workshops zur Konkretisierung der Fachkarriere-Förderkonzeptes. Damit wurde nach Indizien zur Beantwortung der Unterfragestellung 3 (*Welche konkreten Massnahmen zur Förderung von Fachkarrieren erscheinen – basierend auf der Einschätzung der Führungskräfte – für die Bereiche Marketing und Vertrieb als besonders geeignet?*) gesucht.

Laut Beermann und Schubach (2019) handelt es sich bei einem Workshop um ein Arbeitstreffen, bei dem sich mehrere Personen mit einem Thema beschäftigen und Massnahmen entwickeln, die im weiteren Verlauf eines Projektes umgesetzt werden können. Die Vorteile eines Workshops liegen darin, dass die Führungspersonen als Expert*innen in ihrem Bereich fungieren und in einer entspannten Atmosphäre Ideen entwickeln können. Durch die direkte Betroffenheit mit der Thematik steigt die Bereitschaft, neue Ideen einzubringen sowie Veränderungen herbeizuführen und umzusetzen. Ausserdem kann durch das gemeinsame Erarbeiten von Massnahmen ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entstehen (Beermann & Schubach, 2019).

3.4.2 Entwicklung Workshop-Konzept

Für die Entwicklung des Workshop-Konzepts (vgl. Anhang G) wurden zunächst das Thema und die Ziele des Workshops festgelegt (Beermann & Schubach, 2019). Zuerst wurde mittels PowerPoint-Präsentation (vgl. Anhang H) die Begrüssung, Einführung ins Thema sowie die Ergebnis-Präsentation der Interviews terminiert, wofür insgesamt 35 Minuten dafür eingeplant wurden. Weitere 10 Minuten wurden für die Beantwortung der bis dahin offenen Fragen vorgesehen, bevor das Vorstellen der Workshop-Ziele erfolgen sollte. Von 9.25 Uhr bis 10.00 Uhr wurde Zeit vorgesehen, um die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Fachkarriere-Förderung bei Doetsch Grether zu diskutieren. Des

Weiteren wurde das Ziel verfolgt, die Karriereleitern im Marketing und Vertrieb zu definieren, wofür 45 Minuten eingeplant wurden. Der letzte aktive Punkt beinhaltete das Erarbeiten eines konkreten Massnahmenkatalogs, bevor die Einholung des Feedbacks, die Verabschiedung sowie der von meiner Kontaktperson Saskia Suter von Doetsch Grether organisierte Sandwich-Lunch den Workshop beendeten. Des Weiteren hat die Autorin das benötigte Material für den Workshop (Beermann & Schubach, 2019), wie beispielsweise Flipcharts, Moderationskarten und ein Beamer, vorgängig organisiert.

3.4.3 Beschreibung Stichprobe

Da das Fachkarriere-Förderkonzept für die Business Unit Consumer Health entwickelt wurde und als Grundlage die halbstrukturierten Leitfadeninterviews dienten, nahmen auch am Workshop wieder dieselben fünf Führungspersonen wie in den Interviews teil.

Tabelle 5

Beschreibung der Stichprobe Workshop (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Tätigkeitsbereich	Geschlecht
Führungsperson 1	Marketing	männlich
Führungsperson 2	Personal	weiblich
Führungsperson 3	Marketing	männlich
Führungsperson 4	Marketing & Vertrieb	männlich
Führungsperson 5	Vertrieb	männlich

3.4.4 Beschreibung Datenerhebung

Der Workshops fand am 6. Mai 2025 von 8:35 Uhr bis 11:45 Uhr in den Büroräumlichkeiten von Doetsch Grether in Basel statt und begann aufgrund von leichten Verspätungen einzelner Teilnehmender um 8:35 Uhr. Die Begrüssung, Einleitung und Ergebnisvorstellung der Interviews mittels PowerPoint-Präsentation dauerten ungefähr 45 Minuten, bevor in weiteren fünf Minuten die Workshop-Ziele vorgestellt wurden. Anschliessend starteten die Teilnehmenden mit dem ersten interaktiven Thema „Klärung der Verantwortlichkeiten“. Jede Führungsperson nahm sich einen grünen Klebepunkt und positionierte diesen auf dem vorbereiteten Flipchart (vgl. Anhang I). Anschliessend ergriffen nacheinander die Teilnehmenden das Wort und erklärten, wieso sie den grünen Punkt genau an dieser Stelle hinklebten. Da die Punkte nah beieinander platziert und die Meinungen ziemlich ähnlich waren, folgte ein kurzer gemeinsamer Austausch, bevor um 9.50 Uhr eine 15-minütige Gipfeli-Pause gemacht wurde. Um 10.05 Uhr teilten sich die Führungspersonen in zwei Gruppen auf, wobei zwei Teilnehmende die Gruppe „Marketing“ und die restlichen drei Teilnehmenden die Gruppe „Vertrieb“ bildeten. Nach einer kurzen Instruktion klebten die Gruppen auf die vorbereiteten Flipcharts mögliche Kompetenzen für die verschiedenen Karrierestufen mittels Post-it Karten direkt in das zugehörige Feld. Um 10.55 Uhr hatten

beide Gruppen die Aufgabe beendet. In Absprache mit den Teilnehmenden wurde der Workshop weitergeführt, ohne nochmals eine kurze Pause einzulegen. Der dritte und letzte interaktive Part sollte der Erarbeitung eines Massnahmenkatalogs dienen. Jedoch waren sich die Teilnehmenden nach kurzer Diskussion einig, dass keine konkreten Massnahmen definiert werden, da dies nach wie vor individuell gehandhabt werden sollte. Von den Führungspersonen wurde eher gewünscht, eine Prozessdefinition des Ablaufes einer Fachkarriereförderung vorzunehmen. Die moderierende Person nahm sich den Wünschen der Teilnehmenden an und änderte entsprechend das Programm. Die teilnehmenden Personen nannten einzelne Prozess-Elemente, welche von der Autorin, die den Workshop moderiert hat, auf einem Flipchart notiert wurden. Um 11.30 Uhr wurde nochmals die PowerPoint-Präsentation eingeblendet und die Teilnehmenden gaben via dem Online-Umfragetool Slido anonym Feedback. Es folgte die Danksagung, bevor der Sandwich-Lunch den informellen Abschluss des Workshops bildete.

3.4.5 Beschreibung Analyse und Auswertung

Zur Auswertung und Nachbereitung des Workshops wurden die Notizen sowie die entstandenen Inhalte analysiert. Die Fotos der Flipcharts, die während der Workshops verwendet wurden, um die gesammelten Ideen festzuhalten, wurden dokumentiert und verschriftlicht. In Kapitel 4.3 werden die Ergebnisse des Workshops erläutert und daraus Handlungsempfehlungen (vgl. Kap. 5.2) abgeleitet.

4. Ergebnisse

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die zentralen Ergebnisse der durchgeführten Erhebungen. Ausgewertet wurden die Dokumentenanalyse, die halbstrukturierten Leitfadeninterviews sowie der Workshop. Ziel war es, herauszufinden, wie Fachkarrieren bei Doetsch Grether aktuell gesehen werden, welche Bedürfnisse bestehen und welche Massnahmen als sinnvoll eingeschätzt wurden.

4.1 Gewonnene Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse

Die nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 6) zeigt eine Übersicht über die für ein Fachkarriereförderkonzept relevanten Dokumente der Doetsch Grether AG. Aufgrund einer unterzeichneten Vertraulichkeitsvereinbarung dürfen die vertraulichen Dokumente in dieser Arbeit nicht veröffentlicht werden.

Tabelle 6

Übersicht qualitative Dokumentenanalyse (eigene Darstellung)

Dokument	Bemerkungen
Unternehmensstrategie	Vorhanden aber vertraulich – für Autorin nicht einsehbar
Personalstrategie	Vorhanden aber vertraulich – für Autorin nicht einsehbar
Personalkennzahlen	Mitarbeitenden-Anzahl ist öffentlich einsehbar auf der Homepage, Autorin hat groben Einblick in Kennzahlen zu Dienstalter und Alterskultur erhalten
Unternehmenswerte	Öffentlich einsehbar auf der Homepage
Purpose	Öffentlich einsehbar auf der Homepage
Mission	Öffentlich einsehbar auf der Homepage
Organigramm	Vorhanden aber vertraulich – Autorin hat Einblick erhalten
Stellenbeschreibungen	Vorhanden – Autorin hat teilweise Einblick erhalten
Anforderungsprofile /-analysen	Kompetenzen und Anforderungen sind teilweise in den Stellenbeschreibungen vorhanden, jedoch nicht sehr detailliert
Führungsgrundsätze	Nicht vorhanden
Dokumente zur Personalentwicklung / Karriereförderung	Nicht vorhanden

Eine **Unternehmens- und Personalstrategie** ist bei Doetsch Grether vorhanden, aber für die Autorin nicht einsehbar, weshalb keine Analyse erfolgen konnte.

Die Doetsch Grether AG hat 88 Mitarbeitende und zählt damit gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) zu den Klein- und Mittelunternehmen (KMU) der Schweiz, welche insgesamt 99% aller Unternehmen in der Schweiz ausmachen (Bundesamt für Statistik, 2025). KMU's sind durch das BFS definiert als Unternehmen mit 1 bis 249 Beschäftigten (Bundesamt für Statistik, 2025).

Das **durchschnittliche Alter** der Mitarbeitenden liegt bei 45 Jahren, das **durchschnittliche Dienstalter** bei sechs Jahren und es sind Personen aller Altersgruppen bei Doetsch Grether beschäftigt, wobei die Gruppe der 41 bis 55-jährigen am meisten vertreten ist.

Die **Unternehmenswerte** von Doetsch Grether sind auf der Homepage öffentlich einsehbar (Homepage Doetsch Grether AG, 2025) und in folgender Tabelle (vgl. Tab. 7) abgebildet:

Tabelle 7

Unternehmenswerte Doetsch Grether AG (eigene Darstellung aus Homepage Doetsch Grether AG, 2025)

Wir gestalten Zukunft	Wir suchen aktiv nach zukunftsfähigen Lösungen für die grossen und kleinen Aufgaben unseres täglichen Wirkens. Wir treffen mutige Entscheidungen, um die Bedürfnisse unserer Kunden heute und in Zukunft optimal zu befriedigen.
Wir wecken Begeisterung	Mit unserem wertschätzenden und respektvollen Miteinander schaffen wir gemeinsam einen inspirierenden Teamgeist. Dies gibt uns gegenseitig Energie, um kontinuierlich besser zu werden und unsere Kunden immer wieder aufs Neue zu begeistern.
Wir übernehmen Verantwortung	Proaktiv und eigenverantwortlich verfolgen und erreichen wir ambitionierte Ziele und nutzen produktiv und verantwortungsvoll die in einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens gegebenen Freiräume.
Wir leben unsere Identität	Unser Purpose, die Vision und Werte spornen uns an und geben uns die Richtung und Verhaltensweisen vor, wie wir die Gegenwart und Zukunft angehen wollen. Darauf basieren wir unser Handeln – authentisch, integer und konstruktiv.
Wir lieben Einfachheit	Die Welt ist komplex, deshalb machen wir sie ein Stück einfacher. Ob in unseren Strukturen, der Gestaltung unserer Prozesse oder der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen: Wir vermeiden unnötige Kompliziertheit.

Für die Konzeption eines Fachkarriere-Förderkonzepts bei Doetsch Grether sind insbesondere die Unternehmenswerte „Wir gestalten Zukunft“ und „Wir übernehmen Verantwortung“ zentral. Der Fokus auf zukunftsorientiertes Handeln betont die Notwendigkeit langfristiger Entwicklungsperspektiven, wie sie einem Fachkarrieremodell vorgesehen sind. Gleichzeitig erfordert die Erreichung ambitionierter Ziele qualifizierte sowie eigenverantwortlich handelnde Mitarbeitende. Die im Unternehmenswert verankerte Vertrauenskultur bildet dabei eine essenzielle Grundlage für wirksame Entwicklungsprozesse. Zudem ist der Wert „Wir lieben Einfachheit“ relevant, da ein wirkungsvolles Förderkonzept klare Strukturen und unkomplizierte Abläufe somit voraussetzt.

Der **Purpose** lautet „Gesundheit einfach erleben“ (Homepage Doetsch Grether AG, 2025), was sich aber vor allem auf das Wohlbefinden der konsumierenden Menschen der vertretenen Marken bezieht und für das Fachkarriere-Förderkonzept von unterschwelliger Bedeutung ist.

In jedem Haushalt soll mindestens eine der vertretenen Marken vorhanden sein – dies hat sich Doetsch Grether als **Mission** gesetzt (Homepage Doetsch Grether AG, 2025). Diese Mission formuliert ein klares, ambitioniertes Ziel und unterstreicht damit erneut die zentrale Bedeutung gut ausgebildeter und kontinuierlich weitergebildeter Mitarbeitender als Schlüsselfaktor zur Erreichung einer breiten Marktpräsenz.

Der Fokus des für die Autorin einsehbaren **Organigramms** lag vor allem auf der Business Unit Consumer Health, in welcher die beiden Abteilungen Marketing und Vertrieb angesiedelt sind und für welche ein Förderkonzept erstellt wurde. Die Business Unit Consumer Health hat klare Hierarchien und ebenfalls Stabsstellen, welche beratende oder unterstützende Funktionen innehaben. Diese Organisationform wird als Stab-Linien-Organigramm bezeichnet (Nerdinger, 2019). Auffallend sind die flachen Hierarchien, was verbunden ist mit relativ vielen Positionen mit Führungsfunktionen (insgesamt 15 von 36 Positionen).

Die **Stellenbeschreibungen** für die Positionen „Praktikant*in Marketing“, „Trade Marketing Manager*in“, „Brand Manager*in“, „(Senior) Brand Manager*in“, „Projekt Coordinator*in“, „Einkäufer*in“ sowie „Leiter*in Supply Chain“ konnten von der Autorin eingesehen werden. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Anforderungen werden (Ausbildung, Berufserfahrung, Sprachen). Die Kompetenzen sind zwar in den Stellenbeschreibungen enthalten, jedoch noch nicht sehr ausführlich und detailliert erfasst.

Führungsgrundsätze sowie **Dokumente zur Personalentwicklung / Karriereförderung** sind bei Doetsch Grether noch nicht vorhanden.

4.2 Ergebnisse der halbstrukturierten Leitfadeninterviews

Dieses Kapitel umfasst die Ergebnisse der inhaltlichen Analyse der fünf halbstrukturierten Leitfadeninterviews. Zur Beantwortung der Unterfragestellung 2 (*Welche Erwartungen und Anforderungen haben die Führungskräfte der Business Unit Consumer Health und des Personalwesens in Bezug auf ein Fachkarriere-Förderkonzept für ihre Mitarbeitenden?*) wurden die erschlossenen Ober- und Unterkategorien betrachtet und inhaltlich analysiert.

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews wurden die Häufigkeiten der Nennungen der Oberkategorien erfasst, Diese sind in der nachfolgenden Grafik (vgl. Abb. 5) mittels der Funktion Code-Matrix-Browser aus MAXQDA pro Interview dargestellt. Die Häufigkeiten spielen jedoch für die vorliegende Arbeit nur eine untergeordnete Rolle, da lediglich fünf Personen befragt wurden und der Fokus nicht darauf lag, herauszufinden, welche Aspekte am häufigsten genannt wurden. Vielmehr ging es darum, alle relevanten und angesprochenen Inhalte systematisch zu erfassen und in die Auswertung einzubeziehen.

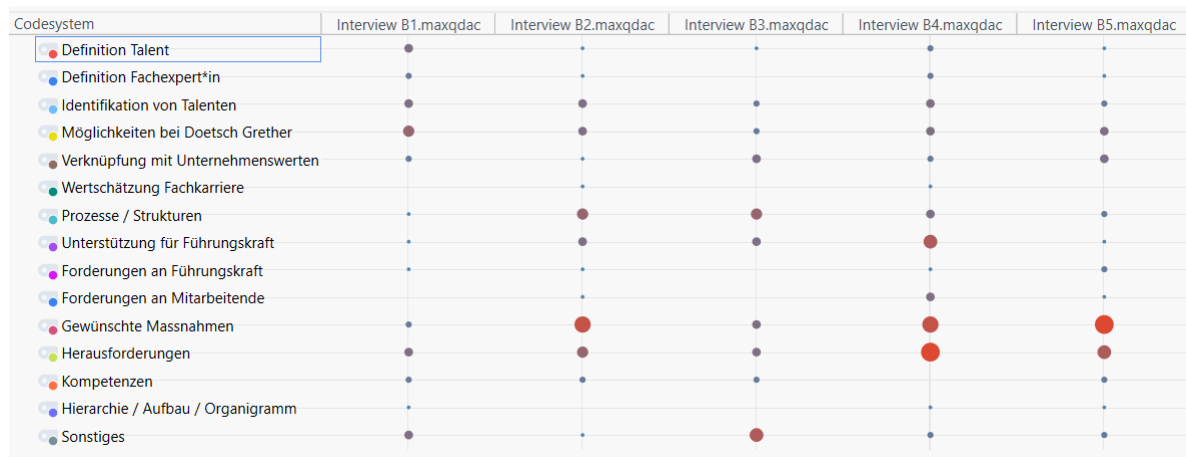


Abbildung 5. Häufigkeiten der Nennungen der Oberkategorien aus MAXQDA

4.2.1 Definition Talent

Die befragten Personen nannten in erster Linie Persönlichkeitseigenschaften als wichtigsten Bestandteil, wenn ein Talent beschrieben werden sollte. Meistens wurde keine konkrete Eigenschaft genannt, sondern übergreifend die Persönlichkeit in den Fokus gestellt, was bei folgender Aussage gut zu erkennen ist:

Natürlich schon auch, aber viel mehr für mich persönlich wichtig ist das Menschliche, was im Vordergrund steht. Und aus dem heraus ergibt sich dann für mich, hat etwa jemand Talent für den Job oder eben nicht. (Interview B3:10)

Des Weiteren schienen der Wille und die Begeisterungsfähigkeit einer Person für die Befragten wichtig zu sein, um jemanden als Talent zu klassifizieren:

Ein Talent ist sicher jemand, der sich nicht mit dem Status quo zufrieden gibt, sondern sich weiterentwickeln will und neue Aufgaben oder neue Sachen lernen will (Interview B2:04)

Ebenfalls zentral für die Interviewten waren die Fachkenntnisse, welche eine Person mitbringen sollte. Nur eine befragte Person griff das Thema Noten und Ausbildung auf, welches aber eine untergeordnete Bedeutung spielte.

4.2.2 Definition Fachexpert*in

Bei der Frage, wie die interviewten Personen eine*n Fachexpert*in definieren, wurde von allen fünf Personen als wichtigste Eigenschaft ein ausserordentlich grosses Fachwissen genannt. Wie bei der Talent-Definition, schien auch hier die Persönlichkeit eine wichtige Rolle einzunehmen, wobei konkret eine ausgeprägte Teamfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Empathie vorausgesetzt wurden. Ebenfalls von drei Personen wurden,

in Bezug auf eine*n Fachexpert*in, Führungsaufgaben erwähnt, was die nachfolgende Aussage gut untermalt:

*Als Fachexpert*in musst du, je nach Projekt, ganz viele Leute managen und sie führen.
(Interview B1:13)*

Zudem sollte eine Fachkraft durch gute Leistungen überzeugen, für andere Mitarbeitende als Ansprechperson bei komplizierten fachlichen Fragen dienen sowie in der Branche oder im Fachgebiet gut vernetzt sein.

4.2.3 Identifikation von Talenten

Hauptsächlich werden Talente von allen fünf befragten Personen über Gespräche und Beobachtungen identifiziert. Die Gespräche finden entweder wöchentlich oder zweiwöchentlich statt. Auch erwähnt wurde das jährlich stattfindende Mitarbeitendengespräch.

Durch Beobachtung, durch Feedbacks von Stakeholder. Auch indem ich geschaut habe, wie die Person arbeitet und wie motiviert sie ist. (Interview B2:21-22)

Des Weiteren hilft drei der befragten Führungspersonen das von Doetsch Grether eingeführte jährlich stattfindende Talent Review für die Erkennung von Talenten. Das Talent Review bei der Doetsch Grether AG ist eine jährliche Bewertung der Mitarbeitenden von den vorgesetzten Personen, bei der mithilfe einer 9x9-Matrix Talente, High Potentials und Low Performer identifiziert werden. Ziel ist es, gezielt Fördermassnahmen einzuleiten oder kritische Rollen frühzeitig nachzubeseetzen. Ebenfalls wird auf die Intuition und das Gespür gesetzt, um Talente zu ermitteln. Aber auch die Zusammenarbeit, die erbrachten Ergebnisse sowie das Verhalten in Projekten geben den Befragten Indizien, um Talente zu identifizieren.

4.2.4 Möglichkeiten bei Doetsch Grether

Durch die Interviews wurde ermittelt, dass bei Doetsch Grether bereits eine breite Palette von Förderangeboten besteht. Bei den internen Förderinstrumenten werden die Mitarbeitenden mehrheitlich individuell gefördert. Es wurde von allen fünf befragten Personen angegeben, dass jeweils der Einzelfall angeschaut wird und entsprechende Massnahmen für die jeweilige Situation gesucht werden. Die folgende Aussage beschreibt sehr gut, wie die momentane Karriereförderung bei Doetsch Grether abläuft:

I: Gibt es denn schon Weiterbildungsangebote bei Doetsch Grether speziell für die Fachkarriere?

B: Es ist sehr individuell. Also wir haben jetzt kein Portfolio an Sachen, wo wir sagen, für diese Stufe musst du diese und jene Ausbildung haben oder absolvieren. Das wäre jetzt auch etwas, das wir noch erarbeiten müssten. Oder das und das und das Wissen. Es ist sehr individuell und wir sind nicht in einer Grösse, wo wir einfach sagen, du musst das durchlaufen, das durchlaufen, das durchlaufen und dann bist du so weit. Wir haben auch kein entsprechendes Portfolio an Aus- und Weiterbildungen, wo wir sagen, dass das da sein muss. Das kann man nicht, das ist wirklich sehr individuell im Moment. Also wir schauen wirklich, wo fehlt es noch, welches zusätzliche Gefäss man noch füllen muss, damit es dann reicht für die nächste Stufe (Interview B2:29-30)

Es wurde von zwei Personen erwähnt, dass bereits einzelne Junior- und Seniorpositionen bestehen und somit ein Ansatz für Karriereleitern besteht. Des Weiteren werden Mitarbeitende on the job gefördert, in dem sie in neuen Projekten die Verantwortung tragen dürfen. Auch Lernende und Praktikant*innen werden ausgebildet und wenn möglich nach der Ausbildung ans Unternehmen gebunden. Zudem erläuterte eine Person, dass situationsbedingt auch die Chance zur Spezialisierung auf ein Teilgebiet gefördert wird.

Bei den externen Fördermöglichkeiten gaben drei Personen an, dass Weiterbildungen unterstützt werden, wie folgendes Beispiel zeigt:

Wir haben auch gerade aktuell Leute, die wirklich wünschen und sagen, ich möchte jetzt wieder mal Inputs, ich möchte jetzt das CAS machen. Dann sage ich, super, mach das, finde ich toll, unterstützen wir. (Interview B1:33)

Ebenfalls wurde von einer Person angegeben, dass Teilnahmen an Fachveranstaltungen und an Webinaren ermöglicht werden.

In der Unterkategorie der ersten Ebene «Noch nicht vorhanden» wurden Aussagen zusammengefasst, welche Angaben darüber geben, welche Möglichkeiten bei Doetsch Grether noch nicht bestehen, aber durchaus erwünscht wären. Es wurde in vier der fünf Gespräche davon gesprochen, dass kein einheitliches System sowie auch keine definierten Prozesse für die Mitarbeitendenförderung bestehen. Ebenfalls Entwicklungs- oder Karrierepläne für die Mitarbeitenden sind gemäss den interviewten Personen zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorhanden.

4.2.5 Verknüpfung mit Unternehmenswerten und -strategie

Obwohl insgesamt sieben Aussagen untermauerten, dass ein Fachkarriere-Förderkonzept mit den Unternehmenswerten- und -strategie verknüpft sein sollte, gab es auch zwei kritische Äusserungen, welche keine Notwendigkeit in einer Verbindung sahen. Jedoch wurden die ablehnenden Äusserungen im späteren Verlauf des Interviews etwas

abgeschwächt, da unbewusst doch auf die Unternehmenswerte eingegangen wurde und diese als wichtig in der Karriereförderung erachtet wurden. Die Befragten gaben an, dass vor allem die Werte Gleichbehandlung und Fairness sowie aber auch Transparenz und Offenheit in einem Fachkarriere-Förderkonzept integriert werden sollen. Vier Aussagen bezogen sich darauf, dass eine Führungskultur von Doetsch Grether mit dem Förderkonzept übereinstimmen sollte:

Und Führen ist für mich so der letzte Teil der Unternehmensphilosophie von einer Firma. Ich finde dies extrem wichtig, weil wir können nicht junge Top-Talente haben wollen und gleichzeitig haben wir eine Führungsphilosophie wie vor 30 Jahren. Das passt dann einfach nicht. Und dort finde ich es super wichtig, dass die Firma sagt, wohin es gehen soll. (Interview B1:41)

Zudem gab es von zwei Personen auch Zustimmung, dass die Unternehmensstrategie mit dem Förderkonzept im Einklang stehen sollte. In einem Interview wurde zudem angesprochen, dass die strategische Ausrichtung nicht ganz klar zum Vorschein kommt und die Person der Ansicht war, dass dies zuerst vollständig definiert werden sollte.

4.2.6 Wertschätzung Fachkarriere

Nur zwei der fünf interviewten Personen haben sich dazu geäußert, wie die Wertschätzung der Fachkarriere-Möglichkeit bei Doetsch Grether gesteigert werden könnte. Einerseits wurde eine gute Kommunikation als Hilfsmittel erwähnt, um mehr Wertschätzung zu generieren. Es wurde zudem die Idee aufgeworfen, das Konzept mit Lohnbändern zu verknüpfen. Dem Gegenüber wurde aber auch die Meinung geäußert, dass das Unternehmen per se schon sehr wertschätzend agiert und es nicht noch zusätzliche Massnahmen braucht.

4.2.7 Prozesse / Strukturen

In vier der fünf Interviews konnte eruiert werden, dass die Zuständigkeiten für die Förderung der Mitarbeitenden nicht klar definiert sind. Zwei interviewte Führungspersonen sehen die komplette Verantwortung beim Personal, zwei Befragte betonten, dass auch die Führungspersonen selbst teilweise verantwortlich sein sollen.

I: Was wäre für dich wichtig, welche organisatorischen Strukturen oder Prozesse sollten eingeführt werden, damit man eine gezielte Karriereförderung anbieten könnte?

B: Puh, gute Frage. (...) Ich glaube es braucht einfach das HR. (Interview B3:43)

Ebenfalls wurde in fünf Nennungen von vier der fünf befragten Führungspersonen erwähnt, dass ein massgeschneidertes Konzept entwickelt werden soll, das auf Doetsch Grether zugeschnitten ist. Gemäss Aussagen von allen fünf befragten Personen gibt es nicht eine Standardlösung, welche eins zu eins übernommen werden kann. Die kleine Unternehmensgrösse und die flachen Hierarchien sollen gemäss den Interviewten berücksichtigt werden. Eine befragte Person hat angegeben, dass es ihr wichtig ist, dass die Prozesse definiert und verschriftlicht werden, sowie dass eine Abstimmung mit der Personalplanung stattfindet.

4.2.8 Unterstützung für Führungskraft

Es wurde in drei Interviews in fünf Aussagen erwähnt, dass vor allem Unterstützung durch das Personal gewünscht wird. Das bereits bestehende Talent Review dient - gemäss Angaben der Interviewten - bereits als Unterstützung. Je einmal wurde angesprochen, dass gegebenenfalls eine Persönlichkeitsentwicklung der Führungskräfte helfen würde, um die Empathie zu steigern, dass klare Parameter bei der Förderung gesetzt werden sollen und dass ein grosses Mitspracherecht besteht.

4.2.9 Forderungen an Führungskraft

Alle fünf Teilnehmenden waren sich einig, dass ein Fachkarriere-Förderkonzept auch Anforderungen an die Führungspersonen stellt. Die in dieser Kategorie am häufigsten genannte Aussage mit sechs Nennungen bestand darin, dass die Führungskräfte sich bei der Förderung ihrer Mitarbeitenden nicht zurückhalten sollen, weil sie beispielsweise Angst davor haben, dass möglicherweise ihr eigener Job in Gefahr sei oder weil sie ihre guten Leute nicht verlieren wollen. Die nachfolgende Aussage illustriert diesen Sachverhalt treffend:

Und dann ist es auch eine Sache vom Vorgesetzten, das zu erkennen, dass wenn eine Person bereit ist, dass man sie auch entsprechend fördern muss und dass man diese Leute nicht zurückhalten soll, nur weil man Angst hat um seine eigene Position, weil man Angst hat, dass einem gegebenenfalls diese Person am Stuhl sägen könnte, besser sein als man selber. Eine Führungskraft muss dies ausblenden können und stolz darauf sein, dass sie jemanden bereit hat, den wir nachziehen können. (Interview B2:24)

Zudem wurde in den Interviews gefordert, dass zu fördernde Mitarbeitende von den vorgesetzten Personen angesprochen werden sollen und die Führungskraft aktiv an der Umsetzung der Mitarbeitendenförderung involviert sind. Ebenfalls sollten die Führungskräfte, gemäss Angaben in den Interviews, gut kommunizieren und eine objektive Bewertung ihrer Mitarbeitenden vornehmen können.

4.2.10 Forderungen an Mitarbeitende

Insgesamt neun Aussagen bezogen sich in den Gesprächen darauf, dass erwartet wird, dass auch die Mitarbeitenden ihr Interesse an einer Karriereförderung anmelden und transparent sowie offen mit ihren vorgesetzten Personen und mit der Personalabteilung kommunizieren.

4.2.11 Gewünschte Massnahmen

Weitaus am meisten Interview-Aussagen, insgesamt 82, bezogen sich auf gewünschte Massnahmen eines Fachkarriereförderkonzeptes. Die 82 Aussagen dazu kamen von allen fünf befragten Führungspersonen. Alle fünf interviewten Personen fordern vor allem interne Massnahmen. Allen voran wurden von vier der fünf Interviewten in neun Nennungen on the job-Massnahmen gewünscht, wie beispielsweise die Übernahme von neuen Projekten. Auch eine ganze Reihe weiterer Initiativen wurden erwähnt, welche in ein Karriereförderkonzept integriert werden könnten, wie beispielsweise Coachings, das Talent Review, die Aus- und Weiterbildung von Lernenden sowie Praktikant*innen, Verknüpfung mit den jährlich stattfindenden Mitarbeitendengesprächen, Assessments, Mentoring-Programme, Expert*innenaustausch, Job Rotation oder Online-Learnings. Obwohl alle fünf befragten Personen auch externe Fördermöglichkeiten in Form von Aus- und Weiterbildungen wünschen, wurden diese aber viel weniger genannt. Nur insgesamt neun Aussagen bezogen sich auf externe Fördermöglichkeiten, im Vergleich dazu waren es bei den internen Fördermöglichkeiten 33. Des Weiteren wurde von drei der fünf befragten Führungspersonen in 17 Nennungen die Einführung von Karriereleitern gewünscht, was folgende Aussage treffend beschreibt:

B: Also sicher definieren, welche Stufen es geben soll, zum Beispiel in einer bestimmten Abteilung. Also dass man beispielsweise sagt, man startet als Berufsabgänger, als Praktikant und es geht bis zum Senior. Also die verschiedenen Stufen, dass wir diese definieren. Zudem, dass wir definieren, welche Anforderungen pro Stufen müssen erfüllt sein, also von den Kompetenzen und vom Wissen her. (Interview B2:58)

Zudem stellten sechs Aussagen von drei befragten Personen die Forderung nach einem konkreten Massnahmenkatalog, welcher im Vorfeld definierte Weiterentwicklungsmassnahmen für die Mitarbeitenden von Doetsch Grether beinhalten sollte. Ebenfalls wünschten sich drei der Teilnehmenden eine Verknüpfung des Konzeptes mit dem Lohn, den Stellenbeschreibungen und dem Jobtitel.

4.2.12 Herausforderungen

In den Interviews wurden 53 Nennungen zu möglichen Herausforderungen in Bezug auf die Einführung eines Fachkarriere-Förderkonzeptes identifiziert. Ein Spannungsfeld schien auf der einen Seite die Festsetzung einer klaren Struktur, wobei auf der anderen Seite das Konzept trotzdem Freiraum für Flexibilität lassen soll. Drei der fünf Teilnehmenden sprachen sich in sieben Aussagen dafür aus, dass das Förderkonzept auf Freiwilligkeit beruhen und keinen Druck auf die Mitarbeitenden ausüben soll, die angebotenen Fördermöglichkeiten wahrnehmen zu müssen.

*Das ist eine riesengrosse Herausforderung. Und auf der anderen Seite aber auch zu kommunizieren, dass es okay ist, auf dieser Stufe zu sein. Und nicht den nächsten Schritt gleich machen zu wollen. Das finde ich eben auch noch sehr, sehr wichtig. Weil wir brauchen nicht nur Talente, die von Null auf Hundert gehen, sondern wir brauchen eben auch eine breite, gut abgestützte Basis an Leute, die die tägliche Arbeit und die Beständigkeit, die beständige Arbeit, bei uns ausüben wollen und nicht daran interessiert sind, eine Karriere zu machen und dass die sich nicht vor den Kopf gestossen fühlen durch so Konzepte, die wir aber trotzdem haben müssen, weil wir ja auch Möglichkeiten offerieren und die Leute ja auch an das Unternehmen binden wollen. Dort die Balance zu finden, das ist aus meiner Sicht eine grosse Herausforderung.
(Interview B2:62)*

Weiter wurde eine objektive Kriteriensetzung, eine Customization, die Angst vor zu viel Seniorität oder falsche Erwartungen zu erwecken sowie die interne Kommunikation als kritische Punkte betrachtet.

4.2.13 Kompetenzen

Die Interviewten nannten bereits einige Kompetenzen, welche von den Mitarbeitenden in den Bereichen Vertrieb und Marketing vorhanden sein sollen. Dieser Punkt wird an dieser Stelle nicht weiter aufgegriffen, eine ausführliche Beschreibung erfolgt in Kapitel 4.3.2 «Definition Karriereleitern Marketing und Vertrieb», bei welchem die Kompetenzen im Workshop weiterführend diskutiert wurden.

4.3 Ergebnisse des Workshops

Um die Unterfragestellung 3 (*Welche konkreten Massnahmen zur Förderung von Fachkarrieren erscheinen – basierend auf der Einschätzung der Führungskräfte – für die Bereiche Marketing und Vertrieb als besonders geeignet?*) beantworten zu können, wurden am Workshop aufgrund der Interviewauswertung durch die moderierende Person drei Themenschwerpunkte gesetzt. Die Klärung der Verantwortlichkeiten wurde in der ersten

Phase (vgl. Kap. 4.3.1) diskutiert, im zweiten Abschnitt definierten die Teilnehmenden die Karriereleitern für das Marketing und den Vertrieb (vgl. Kap. 4.3.2) und in der Endphase wurden Punkte gesammelt, um daraus einen Prozessablauf zu formulieren (vgl. Kap. 4.3.3). Der Prozess-Ablauf zeigt in chronologischer Reihenfolge die wesentlichen Schritte auf, die bei der gezielten Förderung eines konkreten Mitarbeitenden im Rahmen der Fachkarriere durchlaufen werden. Ziel ist es, Orientierung zu bieten und eine strukturierte sowie transparente Umsetzung zu gewährleisten. Der Ablauf dient als praxisnahes Instrument für Führungskräfte und die Personalabteilung, um die individuelle Karriere-Entwicklung nachvollziehbar und einheitlich zu gestalten. Das erhaltene Feedback der Teilnehmenden wird am Ende dieses Kapitels ebenfalls kurz erläutert.

4.3.1 Klärung Verantwortlichkeiten

Bei der Analyse der Interviews (vgl. Kap. 4.2) wurde eine Diskrepanz in den Verantwortlichkeiten der Fachkarriere-Förderung bei der Doetsch Grether AG festgestellt. Die Führungspersonen aus den Bereichen Marketing und Vertrieb sehen vor allem die Personalabteilung in der Hauptverantwortung, wobei hingegen die Führungskraft aus dem Personal auch die Führungspersonen der Abteilungen als zuständig erklärte. Eine vorgängige Definition von Verantwortlichkeiten in einem Karriereförderkonzept ist zentral, um eine klare und verbindliche Struktur zu schaffen. Nur wenn eindeutig festgelegt ist, wer welche Aufgaben übernimmt, sei es bei der Identifikation von Entwicklungspotenzial, der Umsetzung von Fördermassnahmen oder der Begleitung im Alltag, kann das Konzept effektiv funktionieren. Zudem schafft eine solche Rollenzuteilung Transparenz und Orientierung für alle Beteiligten, was die Nachvollziehbarkeit und Fairness im Prozess stärkt. Verantwortlichkeiten fördern somit nicht nur die Umsetzbarkeit, sondern auch die Akzeptanz des Konzepts im Unternehmen (Sieber Bethke & Klein, 2021).

Die moderierende Person hat zwei aus den Interviews genannte Rollen (Führungskraft und Personalabteilung) bereits vorgängig auf einem Flipchart notiert, von den Teilnehmenden wurden aber noch andere Rollentragende hinzugefügt. Die Teilnehmenden erwähnten den Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung sowie auch die Mitarbeitenden selbst, welche ebenfalls eine Verantwortung in der Karriereförderung bei Doetsch Grether einnehmen sollten. Da sehr schnell Einigkeit bei den Teilnehmenden aufkam bezüglich der mitverantwortlichen Rollen in einem Fachkarriere-Förderkonzept, wurden in einem zweiten Schritt die Aufgaben der einzelnen Rollen definiert. Das originale Flipchart befindet sich im Anhang (vgl. Anhang I), die nachfolgende Tabelle (vgl. Tab. 8) fasst die besprochenen Rollen sowie dessen Verantwortlichkeiten übersichtlich zusammen.

Tabelle 8

Rollen und dessen Verantwortlichkeiten (eigene Darstellung)

Rolle	Verantwortlichkeiten / Aufgaben
Mitarbeitende	Wille, Bereitschaft
Führungskraft	Kommunikation, Coaching
Human Resources	„Enabler*in“, Prozessdefinitionen, Einhaltung Guidelines, Coaching der Führungskräfte
Verwaltungsrat	Rahmenbedingungen schaffen (Unterstützung, Konsens, Finanzen), Mittragen des Konzepts
Geschäftsleitung	Rahmenbedingungen schaffen (Unterstützung, Konsens, Finanzen), Mittragen des Konzepts

4.3.2 Definition Karriereleitern Marketing und Vertrieb

Der Workshop orientierte sich an dritten Unterfragestellung, welche folgendermassen lautet: *Welche konkreten Massnahmen zur Förderung von Fachkarrieren erscheinen – basierend auf der Einschätzung der Führungskräfte – für die Bereiche Marketing und Vertrieb als besonders geeignet?* Eine konkrete Massnahme, welche in den Interviews gewünscht wurde, waren Karriereleitern für die Abteilungen Vertrieb und Marketing in der Business Unit Consumer Health. Dieses Bedürfnis wurde im Workshop im zweiten interaktiven Abschnitt bearbeitet. Auf vorbereiteten Flipcharts komplettierten die Führungskräfte in zwei Teams (Marketing und Vertrieb) die geforderten Kompetenzen der definierten Karrierestufen. Im Marketing wurden fünf Stufen, benannt in Praktikant*in / Trainee, Junior*in, Digital Manager / Brand Manager, Senior*in, festgelegt (vgl. Tab. 9). Im Vertrieb wurde sich geeinigt auf Praktikant*in, Junior*in, Vertriebsmitarbeitende und Senior*in (vgl. Tab. 10). Praktikant*in wurde definiert als eine Person, welche ein Bachelorstudium bereits abgeschlossen hat und kurz vor dem Masterstudium steht, wobei in der Zwischenzeit durch ein drei- bis sechsmonatiges Praktikum Praxiserfahrung gesammelt wird. Ein Trainee wurde bezeichnet als eine Person, welche das Masterstudium beendet hat und nun komplett in die Praxis einsteigen will, wobei die Intention besteht, diese Person anschliessend komplett in eine Festanstellung zu übernehmen. Es wurde von den Teilnehmenden beschlossen, dass die Funktion Trainee nur im Marketing relevant ist. Die beiden von Hand ausgefüllten Flipcharts sind in Anhang J und K zu finden. Zur besseren Übersicht und Lesbarkeit wurden die Daten anhand der beiden nachfolgenden Tabellen ins Digitale übertragen.

Tabelle 9

Karriereleiter Marketing und Digitalmarketing (eigene Darstellung)

	Praktikant*in	Trainee	Junior*in	Digital / Brand Manager	Senior*in
Fachkompetenzen	Offenes Mindset	Method Skills	Marketing-Basics, Übernahme kleinerer Projekte	Breite Marketing-Erfahrung, Kommunikator, Übernahme übergreifender Projekte	Sehr breites Knowhow (ideal aus auch anderen Unternehmen), breite Erfahrung (FH/OTC/FMCG/D2C), Vertretung ML, Übernahme grosser übergreifender Projekte
Methodenkompetenzen	Aufnahmebereitschaft	Analytisches & methodisches Arbeiten	Verständnis für Planung und Umsetzung Brand Management kleinerer Marken, Realisation Brand kleinerer Marken	Verständnis für Planung und Umsetzung Brand Management grösserer Marken	Verständnis für Planung und Umsetzung Brand Management grösserer Marken, Strategie-Entwicklung
Selbstkompetenzen	Flexibilität, Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit, Interesse	Flexibilität, Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit, vernetztes Denken, Interesse	Flexibilität, Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit, Kreativität, vernetztes Denken, Eigenmotivation	Empathie (Consumer Understanding), Eigenmotivation, Austausch im Team	Empathie (Consumer Understanding), Eigenmotivation, Austausch im Team, Strategie/Konzept für grosse Marken, mehr Verantwortung
Sozialkompetenzen	Teamgeist, internes Netzwerk aufbauen	Teamgeist, internes Netzwerk aufbauen	Teamgeist, internes Netzwerk aufbauen, gute Vernetzung mit anderen Abteilungen	Empathie für andere Mitarbeitende, fachliche Führung	Empathie für andere Mitarbeitende, fachliche Führung, Führungsverantwortung wo möglich
Ausbildung	Bachelorabschluss oder ähnlich	Masterabschluss oder ähnlich	Masterabschluss & 1-2 Jahre Berufserfahrung	Masterabschluss & 2-5 Jahre Berufserfahrung	Masterabschluss & mind. 5 Jahre Berufserfahrung

Tabelle 10

Karriereleiter Vertrieb: Aussendienst und Key Account Management (eigene Darstellung)

	Praktikant*in	Junior*in	Vertriebsmitarbeitende	Senior*in
Fachkompetenzen		Konzeptionelles Denken, Branchenkenntnisse, Zahlenverständnis, Verkaufstechnik, Nielson	Konzeptionelles Denken, Branchenkenntnisse, Zahlenverständnis, Verkaufstechnik, Nielson, Beziehungspflege, Netzwerk	Strategische Fähigkeiten
Methodenkompetenzen	Vernetztes Denken, Analytische Fähigkeiten, Präsentationstechniken	Organisationsfähigkeiten, Zeitmanagement, Lösungsorientierung	Verhandlungsgeschick, Lösungsorientierung, Organisationstalent, Kreativität	
Selbstkompetenzen	Extrovertiert, Lernbereitschaft, Eigenmotivation, Selbständigkeit, Verbindlichkeit	Adressatengerechte Kommunikation, gesunder Menschenverstand	Autofahren, hohe Resilienz, Optimist, adressatengerechte Kommunikation	
Sozialkompetenzen	Empathie, Teamfähigkeit	Empathie, Teamfähigkeit		Mentor
Ausbildung	Lehre – Berufserfahrung nicht zwingend	Lehre, Bachelorabschluss, 0-2 Jahre Berufserfahrung	Lehre, Bachelorabschluss, 2-5 Jahre Berufserfahrung	BWL-Studium, mind. 5 Jahre Berufserfahrung

4.3.3 Definition Prozess-Ablauf Karriereförderung

Als letzter aktiver Part im Workshop sollten konkrete Massnahmen für das Fachkarriere-Förderkonzept aufgenommen werden. Jedoch äusserten sich die Workshop-Teilnehmenden nach einem kurzen Austausch übereinstimmend so, dass sie zukünftig über die konkreten Massnahmen - wie bis anhin - lieber individuell nach Einzelfall entscheiden wollen. Die moderierende Person ging auf die Bedürfnisse ein. Stattdessen wurde gewünscht, die Prozesse für die einzelnen Phasen der Karriereförderung zu bestimmen, welche dann einen Ablaufplan ergeben. Die Führungskräfte nannten durch die Zurufmethode die für sie wichtigen Prozesse, welche von der moderierenden Person handschriftlich auf dem Flipchart aufgelistet wurden (vgl. Anhang L). Zur besseren Übersicht folgt hier, in geordneter Reihenfolge, der Prozess-Ablaufplan (vgl. Abb. 6).

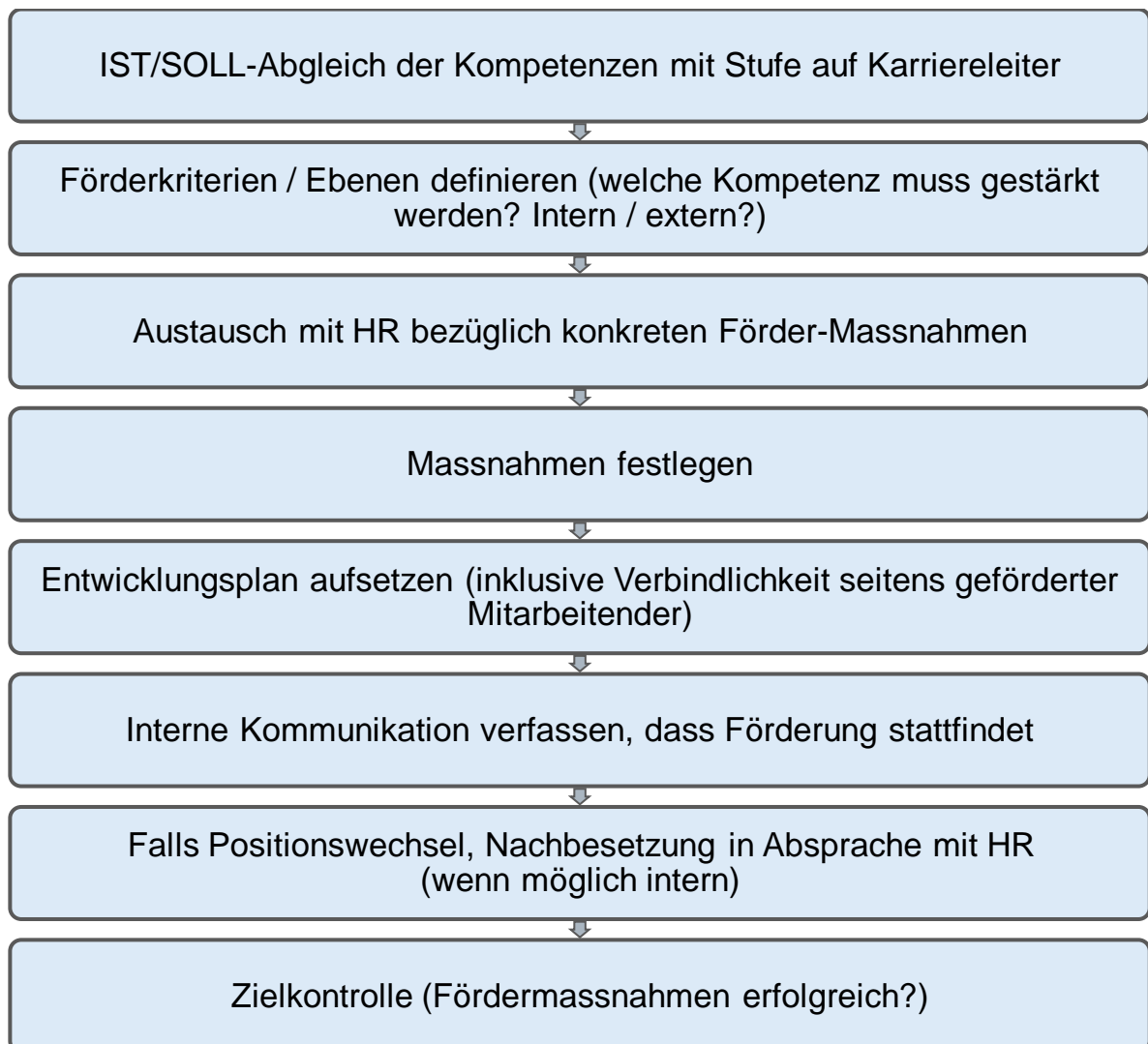


Abbildung 6. Prozess-Ablauf Fachkarriere-Förderung (eigene Darstellung)

Weitere wichtige Punkte, welche vermisch mit den Prozessen ebenfalls angesprochen wurden, sammelte die moderierende Person separat unten auf dem Flipchart. Im Folgenden werden die gesammelten Punkte vorgestellt und erklärt (vgl. Abb. 7).

Strategie	Es sollte geklärt werden, ob die individuellen Massnahmen top down oder bottom up festgelegt werden
Branchenvergleich	Vor der Ausarbeitung sollte ein Vergleich mit anderen Konzepten in gleicher Branche vorgenommen werden
Kommunikation	Interne und externe Kommunikation ganz wichtig, vorher überlegen was/wem/wie/wo?
Schulung Führungskräfte	Führungskultur sollte zukünftig definiert werden und dann Verknüpfung mit Fachkarriere-Förderkonzept
Ansprechperson im HR	Massnahmenkatalog wird im HR aufgestellt und bleibt aber geheim – kein Zugang für Mitarbeitende
Talent Review	Überlegen, wie Talent Review in Fachkarriere-Förderkonzept eingebettet wird
Durchlässigkeit / Flexibilität	Mitarbeitende sollen auch innerhalb der verschiedenen Abteilungen / Stufen wechseln können

Abbildung 7. Sonstige Anliegen aus dem Workshop (eigene Darstellung)

4.3.4 Feedback der Teilnehmenden

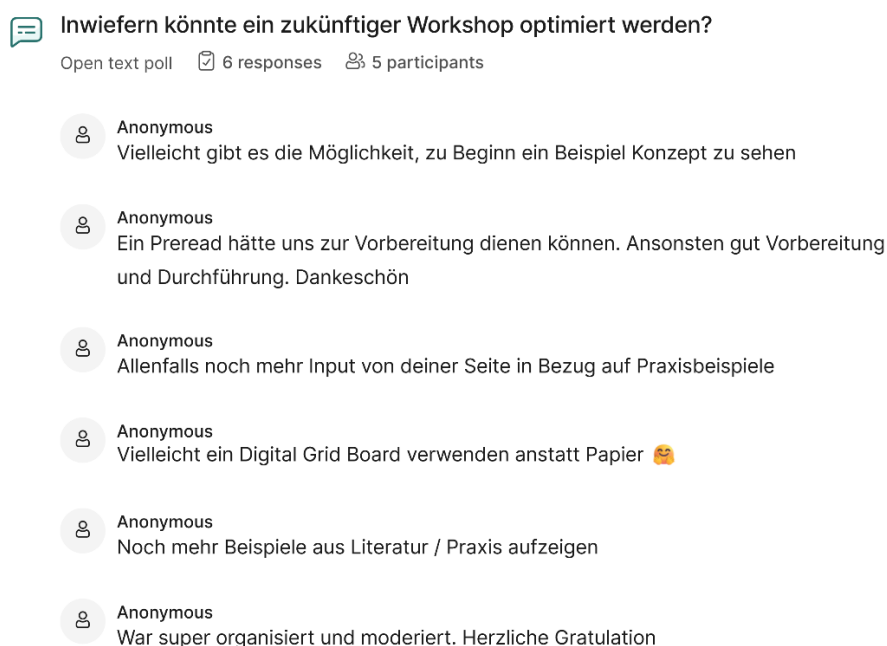
Mit dem Online-Tool Slido hatte die moderierende Person eine Live-Umfrage erstellt, um Feedback zum Workshop zu erhalten. Nach den inhaltlichen Themen konnten sich die Teilnehmenden am Schluss mit dem Handy via Barcode in Slido einloggen. Die erste Frage lautete, wie zufrieden sie im Allgemeinen mit dem Workshop waren. Auf einer Skala von 1 bis 5 konnten die befragten Personen anonym ein Rating abgeben. Wie in folgender Abbildung (vgl. Abb. 8) zu sehen ist, gaben alle fünf teilnehmenden Personen die Höchstpunktzahl 5.



slido

Abbildung 8. Rating zur Zufriedenheit mit dem Workshop. Aus dem Online-Umfrage-Tool Slido

Die zweite Frage bat die Teilnehmenden darum, Optimierungsvorschläge anzugeben. Drei Mal wurde angegeben, dass ein Beispielkonzept aus der Praxis wünschenswert gewesen wäre. Eine Person hätte gerne vorab schon Informationen zum Ablauf und Inhalt des Workshops gehabt, um sich besser darauf vorbereiten zu können. Zudem gab eine Person den hilfreichen Tipp, zukünftig ein Digital Grid Board anstatt Papier und Stift zu verwenden.



slido

Abbildung 9. Optimierungsvorschläge zum Workshop. Aus dem Online-Umfrage-Tool Slido

5. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der vorangegangenen empirischen Erhebungen zusammengefasst und in den Kontext der theoretischen Grundlagen eingeordnet. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt entlang der zentralen Forschungsfrage sowie der drei formulierten Unterfragestellungen. Darüber hinaus werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Implementierung des entwickelten Fachkarriere-Förderkonzepts formuliert. Abschliessend wird auf die Limitationen der Arbeit eingegangen und ein Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen gegeben.

5.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen

Zur Beantwortung der zentralen Fragestellung wurden drei Unterfragen formuliert. Im Folgenden werden diese inhaltlich aufgegriffen und anhand der Ergebnisse aus der Literaturrecherche, den Interviews, dem Workshop und der Analyse zusammenfassend interpretiert.

Die **erste Unterfragestellung** lautete, welche literaturbasierten Elemente sich für die Konzeption eines Fachkarriere-Förderkonzepts im Kontext eines mittelständischen Unternehmens wie der Doetsch Grether AG eignen. Die theoretische Analyse zeigte, dass insbesondere strukturierte Karriereleitern, Kompetenzprofile und flexible Laufbahnsysteme relevant sind. Tunc (2022) beschreibt Karrieremodelle als Orientierungshilfe für Unternehmen und Mitarbeitende, welche auf Kompetenzen und Rollen aufbauen. Hirschi (2019) ergänzt, dass moderne Karrieresysteme nicht starr sein dürfen, sondern unterschiedliche Wege zulassen sollen, die sich an der Person und den Rahmenbedingungen orientieren. Tunc (2022) und Hirschi (2019) betonen, dass Fachkarrieren gleichwertig zur Führungskarriere behandelt werden sollen. Dieses Verständnis ist auch für Doetsch Grether zentral, da klassische Führungswege begrenzt sind und flache Hierarchien vorliegen.

Die **zweite Unterfragestellung** beschäftigte sich mit den Erwartungen und Anforderungen der Führungskräfte der Business Unit Consumer Health und des Personalwesens an ein Fachkarriere-Förderkonzept. In den halbstrukturierten Leitfadeninterviews (vgl. Kap. 4.2) wurde deutlich, dass eine hohe Bereitschaft zur Förderung von Fachkarrieren vorhanden ist, jedoch bislang klare Strukturen fehlen. Die befragten Personen wünschen sich Transparenz, definierte Kriterien sowie eine organisatorische Verankerung. Besonders betont wurde der Wunsch nach individueller Förderung und klaren Zuständigkeiten. Gleichzeitig wurde auf Herausforderungen wie begrenzte Ressourcen und die Gefahr falscher Erwartungen hingewiesen. Die Ergebnisse

stützen sich dabei auf Aussagen in allen fünf Interviews und wurden im Workshop nochmals bestätigt.

Die **dritte Unterfragestellung** zielte darauf ab, welche konkreten Massnahmen zur Förderung von Fachkarrieren, aus Sicht der teilnehmenden Führungspersonen, in den Bereichen Marketing und Vertrieb besonders geeignet sind. Im Workshop zeigte sich, dass der Wunsch nach einem verbindlichen Massnahmenkatalog zwar grundsätzlich vorhanden ist, dieser aber zu einem späteren Zeitpunkt von der Personalabteilung erarbeitet werden soll. Stattdessen wurde betont, dass Fachkarriereförderung flexibel und individuell erfolgen soll. Die Teilnehmenden einigten sich darauf, dass ein klarer Prozessablauf der Fachkarriere-Förderung wichtiger sei als eine starre Liste an Instrumenten. Neben der Prozessorientierung wurden auch erste strukturelle Elemente definiert. So wurden Verantwortlichkeiten von Führungskräften, von Mitarbeitenden, der Personalabteilung, des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung geklärt, um Zuständigkeiten verbindlich zu regeln. Ein zentrales Ergebnis war zudem die gemeinsame Definition von Karriereleitern für die Bereiche Marketing und Vertrieb. Diese wurden im Workshop konkret erarbeitet und dienen als zentrales Instrument zur Visualisierung von Karriereleitern (Hirschi, 2019). Der Workshop lieferte damit wichtige Massnahmen für ein Konzept, das auf Klarheit, Transparenz und Anpassungsfähigkeit setzt – Prinzipien, wie sie auch in der Literatur zu modernen Karrieremodellen betont werden (Hirschi, 2019; Tunc, 2022).

Die **zentrale Forschungsfrage** lautet: **Welche Grundlagen sind für die Entwicklung eines massgeschneiderten Fachkarriere-Förderkonzepts in der Business Unit Consumer Health der Doetsch Grether AG in den Bereichen Marketing und Vertrieb relevant?**

Aus theoretischer Sicht zeigen Hirschi (2019) und Tunc (2022), dass Karrieremodelle dann wirksam sind, wenn sie transparent, flexibel und auf Kompetenzen aufgebaut sind. Fachkarrieren gelten dabei als gleichwertige Alternative zur klassischen Führungskarriere und benötigen klare Strukturen wie Karriereleitern und Kompetenzprofile. In den halbstrukturierten Leitfadeninterviews (vgl. Kap. 4.2) wurde deutlich, dass das Interesse an Fachkarriereförderung vorhanden ist, bisher jedoch verbindliche Strukturen fehlen. Die Führungspersonen wünschen sich klare Prozesse, Zuständigkeiten und Orientierung für die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Im Workshop (vgl. Kap. 4.3) konnten zentrale Elemente des Konzepts bereits gemeinsam ausgearbeitet werden. Dazu zählen die Definition eines übergeordneten Prozessablaufs, die Klärung der Verantwortlichkeiten sowie die Entwicklung konkreter Karriereleitern für Marketing und Vertrieb. Diese beinhalten unterschiedliche Stufen mit zugeordneten Rollen sowie Anforderungen und sollen künftig als Grundlage für Entwicklungsgespräche und Förderentscheide dienen. Der Workshop bildete damit den wichtigsten Baustein für ein praxisnahes Konzept, das sowohl an das Unternehmen angepasst ist als auch auf theoretischen Erkenntnissen aufbaut.

5.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis-Implementierung

Auf Grundlage der theoretischen Analyse (vgl. Kap. 2), der durchgeführten Interviews (vgl. Kap. 3.3 / 4.2) mit Führungspersonen sowie des vertiefenden Workshops (vgl. Kap. 3.4 / 4.3) konnten zentrale Handlungsfelder identifiziert werden, die für die erfolgreiche Einführung eines Fachkarriere-Förderkonzepts bei der Doetsch Grether AG relevant sind. Die nachfolgenden Empfehlungen zielen darauf ab, konkrete Umsetzungsimpulse zu geben und gleichzeitig die bestehenden Rahmenbedingungen des Unternehmens zu berücksichtigen.

5.2.1 Massnahmenkatalog erstellen

Im Rahmen der Umsetzung des Fachkarriere-Förderkonzepts ist die Erstellung eines Massnahmenkatalogs im Sinne eines strukturierten Trainings- und Weiterbildungskatalogs ein zentraler nächster Schritt. Ziel dieses Katalogs ist es, eine Übersicht über relevante Weiterbildungen, Trainings, Coachings und andere Entwicklungsangebote bereitzustellen, welche gezielt auf die Anforderungen der jeweiligen Fachkarrierestufen bei Doetsch Grether ausgerichtet sind.

Wie in Kapitel 2.5 dargestellt, bildet ein Massnahmenkatalog ein zentrales Steuerungsinstrument im Personalentwicklungsprozess. Er soll nicht nur Qualifikationen vermitteln, sondern Mitarbeitende gezielt auf ihre zukünftigen Rollen vorbereiten. Die Auswahl und Gestaltung der Angebote orientiert sich idealerweise an Kompetenzprofilen, Erfahrungsstufen und strategischen Zielen des Unternehmens.

Im Workshop (vgl. Kap. 4.3) wurde von den Teilnehmenden einstimmig beschlossen, dass nicht gemeinsam ein Katalog definiert werden soll. Vielmehr wurde betont, dass die Verantwortung für die Erstellung eines Weiterbildungskatalogs bei der Personalabteilung liegen soll. Diese klare Rollenzuteilung unterstreicht die Erwartung, dass die Personalabteilung als Dienstleisterin proaktiv ein strukturiertes Weiterbildungsangebot bereitstellt, das kontinuierlich angepasst und erweitert werden kann. Dabei erfolgt die Entwicklung in enger Abstimmung mit der Linie, der Geschäftsleitung und auch mit dem Verwaltungsrat. Ziel ist ein flexibler, praxisnaher Katalog, der sich an realen Kompetenzanforderungen orientiert. Die Ausarbeitung dieses Katalogs durch die Personalabteilung steht zum Zeitpunkt der Arbeit noch aus.

Für die inhaltliche Gestaltung bietet sich insbesondere Kapitel 4.2.11 mit den Ergebnissen zur Frage „Gewünschte Massnahmen“ aus den Interviews an. Die Aussagen der Befragten liefern konkrete Hinweise auf relevante Themenfelder wie beispielsweise Weiterbildungen, Persönlichkeitsentwicklungen, Angebote zu Job Enrichment (Aufgabenerweiterung) und Job Rotation (Aufgabenwechsel). Diese Anregungen bilden eine wertvolle Grundlage für die bedarfsgerechte Ausarbeitung des Trainingsangebots.

5.2.2 Flexible Karriereleitern ermöglichen

Ein zentrales Ergebnis sowohl der halbstrukturierten Leitfadenterviews (vgl. Kapitel 4.2) als auch des durchgeführten Workshops (vgl. Kapitel 4.3) war der deutliche Wunsch der Beteiligten nach flexiblen Entwicklungspfaden. Die befragten Führungspersonen betonten, dass klassische, starre Laufbahnmodelle heutigen Anforderungen und individuellen Karrierewünschen bei Doetsch Grether nicht mehr gerecht werden. Stattdessen wurde der Bedarf nach individuell gestaltbaren, bereichsübergreifenden und modularen Entwicklungspfaden geäußert.

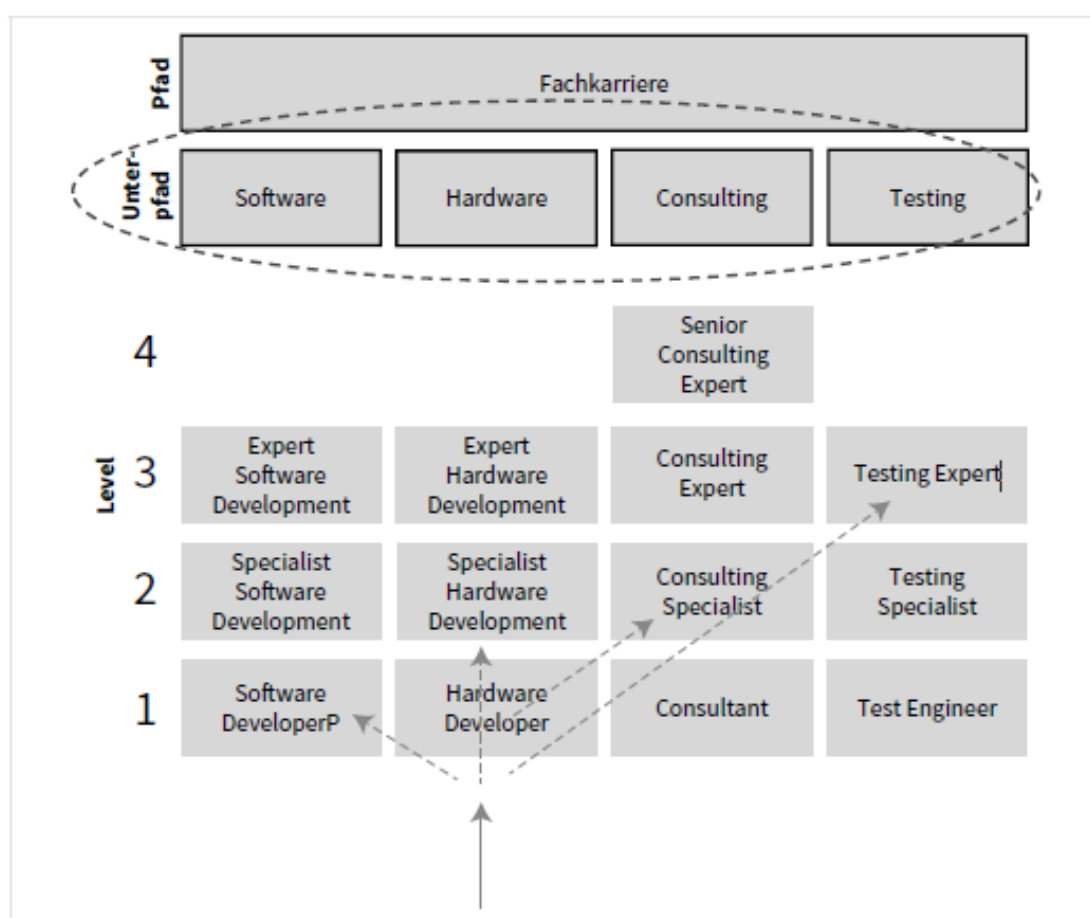


Abbildung 10. Flexible Karriereleitern. Aus Tunc, E. (S. 66), 2022. Karrieremodelle in Unternehmen: passgenaue Konzepte für die Personalentwicklung entwerfen und einsetzen (1. Auflage, August 2022.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Die dargestellte Abbildung (vgl. Abb. 10) verdeutlicht ein mögliches Modell für eine flexible Karriereleiter. Sie zeigt vier aufeinander aufbauende Level, in denen sich die Fachkarriere in verschiedene Funktionsbereiche unterteilt, etwa in Software, Hardware, Consulting oder Testing. Ein wesentliches Merkmal dieses Modells ist, dass ein Wechsel nicht nur vertikal innerhalb einer Funktionslinie, sondern auch diagonal zwischen den Bereichen möglich ist. So können beispielsweise Mitarbeitende mit einem Hintergrund im

Software Development durch gezielte Weiterbildung und interne Entwicklungsperspektiven später in Richtung Consulting oder Testing wechseln.

Diese horizontale und diagonale Durchlässigkeit entspricht dem Verständnis moderner Laufbahnmodelle, wie sie in der Theorie unter anderem von Tunc (2022) beschrieben werden. Tunc (2022) betont, dass Karriereentwicklung zunehmend nicht mehr linear zu verstehen ist, sondern als flexibler, individueller und dynamischer Prozess, der unterschiedliche Rollen und Kompetenzen über Zeiträume und Funktionen hinweg miteinander verknüpft.

Für Doetsch Grether bietet ein solches Modell die Chance, Fachkräfte gezielt zu binden und gleichzeitig interne Potenziale besser zu nutzen. Flexible Karriereleitern ermöglichen es, unterschiedliche Interessen, Lebensphasen und Kompetenzen zu berücksichtigen und dennoch eine systematische Entwicklung zu gewährleisten. Voraussetzung dafür ist jedoch eine klare Strukturierung der Anforderungen pro Stufe sowie eine transparente Kommunikation der Entwicklungsmöglichkeiten durch die Personalabteilung. Auch braucht es geeignete Entwicklungsangebote, wie sie im geplanten Trainingskatalog (vgl. Kap. 5.2.1) enthalten sein sollen, um Quereinstiege zu erleichtern.

Die in der Abbildung (vgl. Abb. 10) dargestellte Flexibilität entspricht somit sowohl den Erwartungen der Beteiligten als auch aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen zur modernen Fachkarrieregestaltung.

5.2.3 Führungsgrundsätze definieren

Führungsgrundsätze sind verbindliche Leitlinien, die das Führungsverhalten in einem Unternehmen strukturieren und ein gemeinsames Führungsverständnis schaffen (Kauffeld, Ianiro-Dahm & Sauer, 2019). Sie geben Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeitende und wirken stabilisierend in einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt. Durch klar formulierte Führungsprinzipien lassen sich Erwartungen an das Führungsverhalten transparent kommunizieren. Dies unterstützt nicht nur die tägliche Führungsarbeit, sondern auch die Zusammenarbeit im Team und stärkt die unternehmensübergreifende Konsistenz im Führungsstil. Insbesondere in Transformationsprozessen, wie sie mit der Einführung eines Fachkarriere-Förderkonzepts einhergehen, bilden Führungsgrundsätze eine wichtige Orientierungsbasis und ermöglichen es, Führung neu zu denken, ohne dabei die bestehende Unternehmenskultur zu verlieren (Kauffeld et al., 2019).

Eine moderne Führungskultur, wie sie Ari Bosse und Bettina Volkens (2017) anhand der Lufthansa Group beschreiben, geht über klassische Führungsinstrumente hinaus und beruht auf Haltung, Vertrauen und einer lernförderlichen Umgebung. Führungsgrundsätze sind in diesem Kontext ein zentrales Element, um eine Kultur zu fördern, die individuelle Stärken anerkennt und Entwicklung ermöglicht. Für die Doetsch Grether AG, die mit der Einführung eines Fachkarriere-Förderkonzepts gezielt Fachkräfte entwickeln und langfristig binden will,

ist eine solche Führungskultur entscheidend. Nur wenn Führungskräfte bereit sind, nicht nur hierarchisch zu führen, sondern auch fachlich zu begleiten und zu inspirieren, kann das Konzept nachhaltig wirken. Die Führungsgrundsätze helfen dabei, die Rolle von Führung in diesem Kontext neu zu definieren und gleichzeitig Verbindlichkeit zu schaffen (Bosse & Volkens, 2017).

Gerade im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist es notwendig, als Arbeitgebender mit einer klaren Haltung und Führungskultur sichtbar zu sein (Trost, 2012). Trost (2012) betont, dass in Zeiten des Fachkräftemangels nicht nur die Position selbst, sondern auch das „Wie“ der Zusammenarbeit entscheidend ist. Führung wird dabei zunehmend zu einem Differenzierungsmerkmal im Employer Branding (Trost, 2012). Die Definition und gelebte Umsetzung von Führungsgrundsätzen kann für die Doetsch Grether AG ein wichtiger Baustein sein, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und Fachkräfte gezielt anzusprechen und zu halten.

5.2.4 Interne Kommunikation

Interne Kommunikation beschreibt den zielgerichteten Austausch von Informationen innerhalb einer Organisation (Einwiller, Sackmann & Zerfaß, 2021). Sie umfasst sowohl formelle als auch informelle Kommunikationsprozesse und ist ein zentrales Instrument der strategischen Unternehmensführung. Neben der reinen Informationsweitergabe unterstützt sie die Orientierung von Mitarbeitenden, fördert deren Identifikation mit dem Unternehmen und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung organisatorischer Veränderungen (Einwiller et al., 2021).

Gerade bei der Einführung eines neuen Fachkarriere-Förderkonzepts ist eine durchdachte interne Kommunikation entscheidend. Sie muss nicht nur Wissen über das Konzept vermitteln, sondern auch Vertrauen aufbauen, Fragen klären und die Bedeutung der Veränderung in den grösseren Kontext des Unternehmens einbetten. Eine kommunikativ begleitete Einführung kann somit massgeblich zur Akzeptanz und langfristigen Verankerung des Konzepts beitragen (Barkela, Glogger, Maier & Schneider, 2021).

Für die Kommunikation eines solchen Konzepts sind verschiedene interne Akteure verantwortlich. Dazu zählen insbesondere die Personalabteilung, das Kommunikationsverantwortliche bei der inhaltlichen Gestaltung unterstützt, sowie die Führungskräfte, die als direkte Ansprechpersonen der Mitarbeitenden eine Schlüsselfunktion einnehmen. Auch die Geschäftsleitung kann durch ein sichtbares Commitment zur strategischen Bedeutung des Konzepts beitragen (Einwiller et al., 2021).

Zentral bei der Planung ist die Wahl geeigneter Kommunikationskanäle. Neben klassischen Mitteln wie E-Mails, Intranet oder Informationsveranstaltungen gewinnen dialogorientierte Formate zunehmend an Bedeutung. Dazu zählen beispielsweise Townhall-Meetings (interne Mitarbeitenden-Informationsveranstaltung), Q&A-Sessions (Frage-

Antwortrunden), moderierte Teams-Foren oder persönliche Gespräche mit Führungskräften. Wichtig ist, dass Kommunikation nicht als einmaliges Ereignis, sondern als kontinuierlicher Prozess verstanden wird, der verschiedene Phasen der Konzeptumsetzung begleitet (Helferich & Pleil, 2021).

Die Kernaussagen der Kommunikation sollten klar, motivierend und anschlussfähig an bestehende Orientierungsgrößen sein. Insbesondere die Verbindung zur Unternehmensmission „in jedem Haushalt soll mindestens eine Marke der Doetsch Grether AG vertreten sein“ bietet eine Möglichkeit, die Relevanz der Fachkarriereförderung auf strategischer Ebene zu verankern. Denn nur mit gut qualifizierten, motivierten und entwicklungsbereiten Mitarbeitenden kann dieses Ziel erreicht werden. Wird das Konzept zudem mit den Unternehmenswerten wie «Wir gestalten Zukunft» und «Wir übernehmen Verantwortung» verknüpft, fördert dies die inhaltliche Glaubwürdigkeit und erleichtert die Integration in die bestehende Unternehmenskultur (Ebert, 2021).

Gleichzeitig ist es wichtig, mögliche Herausforderungen zu antizipieren. Dazu zählen etwa unklare Zuständigkeiten, Unsicherheiten bei Führungskräften oder mangelnde Transparenz über Entwicklungsmöglichkeiten. Auch der Umgang mit Erwartungen und Ängsten aufseiten der Mitarbeitenden erfordert kommunikative Sensibilität. Eine zu technische oder abstrakte Darstellung des Konzepts kann leicht zu Verunsicherung führen. Um dem entgegenzuwirken braucht es eine offene, dialogorientierte Kommunikationskultur, die Rückmeldungen aufnimmt und zur Mitgestaltung einlädt (Deekeling & Arndt, 2021).

Insgesamt ist interne Kommunikation kein begleitender Nebenaspekt, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor für die Einführung und nachhaltige Etablierung eines Fachkarriere-Förderkonzepts.

5.2.5 Absprache mit Geschäftsleitung und Verwaltungsrat

Die Einführung eines Fachkarriere-Förderkonzepts erfordert nicht nur ein gut durchdachtes operatives Vorgehen, sondern auch die strategische Rückendeckung durch die oberste Führungsebene. Die Einbindung und Zustimmung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats gelten dabei als zentrale Voraussetzung für die nachhaltige Implementierung und Legitimation eines Fachkarriere-Förderkonzeptes.

In der Theorie wird das Top-Management-Commitment als kritischer Erfolgsfaktor für Veränderungsvorhaben hervorgehoben. Kauffeld und Grote (2019) betonen, dass insbesondere bei personalentwicklungsbezogenen Interventionen die aktive Unterstützung durch die Unternehmensleitung entscheidend ist, um sowohl Akzeptanz als auch Wirksamkeit zu sichern. Ohne eine solche Rückendeckung besteht das Risiko, dass Initiativen als „isolierte Programme“ wahrgenommen und nicht in die Gesamtstrategie eingebettet werden.

Auch Corinna von Au (2017) verweist in ihrem Beitrag zur Führungskultur auf die Notwendigkeit, dass das Topmanagement ein entwicklungsorientiertes Führungsverständnis nicht nur konzeptionell unterstützt, sondern aktiv mitträgt. Sie stellt klar, dass die kulturelle Transformation einer Organisation, etwa durch den Aufbau von Karrieremodellen, nur dann gelingt, wenn die oberste Führung dieses Konzept glaubwürdig lebt und mitträgt.

Diese theoretischen Aussagen decken sich mit den Ergebnissen aus den Interviews (vgl. Kap. 4.2) sowie dem Workshop (vgl. Kap. 4.3). Von den teilnehmenden Führungspersonen wurde einstimmig gefordert, dass sowohl Geschäftsleitung als auch Verwaltungsrat explizit hinter dem Konzept stehen und es strategisch mittragen. Diese Erwartung wurde klar formuliert, da aus Sicht der Beteiligten ansonsten weder eine nachhaltige Wirkung noch die nötige Sichtbarkeit im Unternehmen gewährleistet ist. Gleichzeitig wurde deutlich, dass diese Rückendeckung zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschliessend geklärt ist. Es besteht demnach interner Diskussionsbedarf, um die Haltung und Rolle von GL und VR zu konkretisieren und verbindlich festzuhalten.

Für die nächsten Umsetzungsschritte empfiehlt es sich daher, die geplante Fachkarriereförderung auf strategischer Ebene nochmals aktiv zu positionieren und mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat formell abzustimmen. Nur durch ein klares Bekenntnis kann die nötige Glaubwürdigkeit im Unternehmen erzeugt und das Förderkonzept als integraler Bestandteil der Unternehmensentwicklung verankert werden.

5.3 Limitationen und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit konnten erste wichtige Grundlagen für ein Fachkarriereförderkonzept bei der Doetsch Grether AG erarbeitet werden. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass gewisse methodische und inhaltliche Einschränkungen bestehen, die die Generalisierbarkeit und Umsetzbarkeit der Ergebnisse beeinflussen können.

Eine zentrale Limitation liegt in der thematischen Fokussierung auf die Bereiche Vertrieb und Marketing. Das Konzept wurde in enger Zusammenarbeit mit Vertreter*innen aus diesen beiden Abteilungen entwickelt und reflektiert daher in erster Linie deren Perspektiven und Bedürfnisse. Sollten zukünftig weitere Unternehmensbereiche in die Fachkarriere-Förderung einbezogen werden, wären zusätzliche Erhebungen notwendig, um deren spezifische Anforderungen adäquat abzubilden.

Ein weiterer Punkt betrifft die begrenzte Anzahl der Interviewten. Die qualitative Datenerhebung basiert auf der Sichtweise von fünf Personen. Auch wenn deren Aussagen wertvolle Einblicke liefern, könnte durch eine breitere Stichprobe, beispielsweise durch zusätzliche Interviews, Fokusgruppen oder eine quantitative Befragung der ganzen Abteilung, ein noch umfassenderes Bild entstehen, das mögliche blinde Flecken minimiert.

Zudem konnte im Rahmen dieser Bachelorarbeit kein vollständiger Trainingskatalog ausgearbeitet werden. Dies liegt einerseits an den methodischen Grenzen der Arbeit und

andererseits daran, dass für eine fundierte Ausarbeitung dieses Katalogs weiterführende Abklärungen nötig wären – etwa zur Budgetierung, zum bestehenden internen Angebot sowie zu externen Kooperationspartnern. Diese Themen konnten aufgrund des begrenzten zeitlichen Rahmens nicht vertieft behandelt werden.

Trotz dieser Einschränkungen bietet die Arbeit einen fundierten Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des Fachkarriere-Förderkonzepts. Die erarbeiteten Grundsätze, Handlungsfelder und Strukturüberlegungen bilden eine solide Basis, müssen jedoch in einem nächsten Schritt operationalisiert, weiter verfeinert und in ein detaillierteres Konzept zusammengeführt werden. Dabei gilt es insbesondere, die im Verlauf der Arbeit identifizierten Herausforderungen zu berücksichtigen – etwa die Notwendigkeit der Kommunikation mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat, die Etablierung von flexiblen Karriereleitern sowie die transparente Darstellung der Karriereförderung.

Ein strukturierter Folgeprozess zur Finalisierung, Abstimmung und Implementierung des Konzepts wird notwendig sein, um die entwickelten Ideen nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Dabei wird es zentral sein, die Personalabteilung als treibende Kraft zu positionieren und gleichzeitig die Führungspersonen aktiv einzubeziehen, um Akzeptanz und Wirksamkeit sicherzustellen.

Abschliessend zeigt sich, dass das entwickelte Fachkarriere-Förderkonzept eine erste Grundlage bietet, um Fachkarrieren bei Doetsch Grether AG systematischer zu gestalten. Die Ergebnisse liefern konkrete Ansatzpunkte für die betriebliche Umsetzung und können zugleich einen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fachlaufbahnen in kleinen und mittleren Unternehmen leisten.

6. Literaturverzeichnis

- Barkela, B., Glogger, I., Maier, M. & Schneider, F. M. (2021). Ziele und Wirkung der internen Organisationskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen* (S. 172–188). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>
- Beermann, S. & Schubach, M. (2019). *Workshops: vorbereiten, durchführen, nachbereiten* (TaschenGuide) (4. Auflage.). Freiburg: Haufe.
- Behlau, C. & Stakenborg, T. (2024). Was Fachkräfte wirklich wollen (Holpriger Aufstieg. Warum es bei der Fachkräftekarriere oft hakt). *Personalwirtschaft*, 3/2024(1), 28–29.
- Bergdolt, R. (2024, Juni). Wie Arbeitgeber Fachkarrieren projektieren. *Computerwoche*, (06/2024). Zugriff am 18.5.2025. Verfügbar unter:
https://www.wiso-net.de/document/CWDE__2b50a89f2bcf33ffcdb6d044e01c7142032d3f4c
- Bohinc, T. (2010). *Karriere machen ohne Chef zu sein: Praxisratgeber für eine erfolgreiche Fachkarriere* (Business). Offenbach: GABAL-Verlag.

Bohinc, T. & Förster, C. (2009). Fachkarriere bei T-Systems. "Go Ahead!

" Strategische Expertenentwicklung. *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation*, 02/2009, 110–116.

Bosse, A. & Volkens, B. (2017). Fünf Prinzipien für eine starke

Führungskultur – Entwicklung und Verankerung der Leadership

Principles bei der Lufthansa Group (Leadership und Angewandte

Psychologie). In C. Von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer*

Leadership-Organisation (S. 57–70). Wiesbaden: Springer

Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12554-](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12554-7)

7

Bundesamt für Statistik. (2025, Mai 19). *Statistiken: Kleine und mittlere*

Unternehmen. Zugriff am 19.5.2025. Verfügbar unter:

[https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html)

[dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html)

[unternehmen/kmu.html](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html)

Deekeling, E. & Arndt, S. (2021). Change-Kommunikation in

Unternehmen. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.),

Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in

Unternehmen (S. 545–563). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>

Ebert, H. (2021). Visionen, Leitbilder und Mission Statements als

Instrumente der Führungskommunikation. In S. Einwiller, S.

Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch
Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*
(S. 221–236). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>

Einwiller, S., Sackmann, S. & Zerfaß, A. (2021).

Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und
Entwicklungen. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.),
*Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in
Unternehmen* (S. 3–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien
Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>

Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Rororo
Rowohlt's Enzyklopädie) (6. Auflage.). Reinbek bei Hamburg:
Rowohlt Verlag.

Helferich, P. S. & Pleil, T. (2021). Social Networks in der
Mitarbeiterkommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann & A.
Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne
Kommunikation in Unternehmen* (S. 313–325). Wiesbaden:
Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die
Durchführung qualitativer Interviews* (SpringerLink Bücher) (4.

Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

<https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

Herz, U., Mugele, I. & Vogt, H. (2021). Fachkarrieren im Spiegel der Stellenarchitektur (Spezialausgabe Compensation & Benefits). *Personalwirtschaft*, 09/2021, 40–42.

Hirschi, A. (2019). Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen (Springer Reference Psychologie). In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 543–560). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-48750-1>

Homepage Doetsch Grether AG. (2025, Mai 19). *Das Unternehmen: Purpose und Werte*. Zugriff am 19.5.2025. Verfügbar unter:
<https://www.doetschgrether.ch/de/ueber-uns/unternehmen>

Kauffeld, S. & Grote, S. (2019). Personalentwicklung (Springer-Lehrbuch). In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 167–210). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>

Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M. & Sauer, N. C. (2019). Führung (Springer-Lehrbuch). In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 105–

138). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>

Nebgen, T. (2024). *Führen der Generation Z im Vertrieb: Eine empirische Analyse der Anforderungen der Generation Z an die Führung im deutschen Baumaschinenvertrieb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45418-0>

Nerdinger, F. W. (2019). *Organisationstheorien* (Springer-Lehrbuch). In G. Blickle, F.W. Nerdinger & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 47–62). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>

Schuler, D., Tuch, A. & Peter, C. (2020). *Psychische Gesundheit in der Schweiz. Monitoring 2020*. Obsan Bericht 15/2020. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Obsan). Verfügbar unter:
https://www.obsan.admin.ch/sites/default/files/obsan_15_2020_bericht_2.pdf

Schüll, A. (2020). *Das Triade-Konzept der Personalentwicklung: Instrumente und Maßnahmen zu einer ganzheitlichen*

Personalentwicklung (essentials). Wiesbaden: Springer

Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-31460-](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31460-6)

6

Sieber Bethke, F. & Klein, A. (2021). *New Career:*

Personalentwicklungskonzepte im Kontext von VUCA und Agilität.

Haufe Lexware. <https://doi.org/10.34157/9783648147313>

Sonntag, K. (2016). Personalentwicklung - ein Feld psychologischer

Forschung und Gestaltung. In K. Sonntag (Hrsg.),

Personalentwicklung in Organisationen: psychologische

Grundlagen, Methoden und Strategien (4., vollständig

überarbeitete und erweiterte Auflage., S. 13–38). Göttingen:

Hogrefe.

Stöpfunghoff, S. (1998). Die Fachkarriere - Aufstiegsperspektiven trotz

flacher Hierarchie (Karriere oder Hierarchie). *Personal Zeitschrift*

für Human Resource Management, (12/1998), 598–603.

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D.,

Jarchow, S. & Kaiser, G. (2023). *Allgemeine*

Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus

managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39395-3>

Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels* (1st ed.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.

Tunc, E. (2022). *Karrieremodelle in Unternehmen: passgenaue Konzepte für die Personalentwicklung entwerfen und einsetzen* (1. Auflage, August 2022.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Von Au, C. (2017). Von Burnout, Boreout und Narzissmus zur holistischen, wertschätzenden und lernenden Führungskultur (Leadership und Angewandte Psychologie). In C. Von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation* (S. 2–36). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12554-7>

7. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Beispiel einer Karriereleiter. Aus Tunc, E. (2022). Karrieremodelle in Unternehmen: passgenaue Konzepte für die Personalentwicklung entwerfen und einsetzen (S.38), 1. Auflage, August 2022. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.....	13
<i>Abbildung 2.</i> Übersicht Kompetenzen. Eigene Darstellung aus Tunc, E. (S.27), 2022. Karrieremodelle in Unternehmen: passgenaue Konzepte für die Personalentwicklung entwerfen und einsetzen (1. Auflage, August 2022.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.	14
<i>Abbildung 3.</i> Instrumente der Personalentwicklung (eigene Darstellung). Aus Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. (S. 514) von Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S. & Kaiser, G., 2023, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39395-3	15
<i>Abbildung 4.</i> Forschungsdesign (eigene Darstellung).....	16
<i>Abbildung 5.</i> Häufigkeiten der Nennungen der Oberkategorien aus MAXQDA	29
<i>Abbildung 6.</i> Prozess-Ablauf Fachkarriere-Förderung (eigene Darstellung)	40
<i>Abbildung 7.</i> Sonstige Anliegen aus dem Workshop (eigene Darstellung).....	41
<i>Abbildung 8.</i> Rating zur Zufriedenheit mit dem Workshop. Aus dem Online-Umfrage-Tool Slido	42
<i>Abbildung 9.</i> Optimierungsvorschläge zum Workshop. Aus dem Online-Umfrage-Tool Slido	42
<i>Abbildung 10.</i> Flexible Karriereleitern. Aus Tunc, E. (S. 66), 2022. Karrieremodelle in Unternehmen: passgenaue Konzepte für die Personalentwicklung entwerfen und einsetzen (1. Auflage, August 2022.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.....	46

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Beschreibung der Stichprobe Interviews (eigene Darstellung)</i>	19
Tabelle 2 <i>Transkriptionsregeln (eigene Darstellung). Aus Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt. (S. 2 & 3) von Kuckartz, U. & Rädiker, S., 2020, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2</i>	20
Tabelle 3 <i>Kategoriensystem Teil 1 vereinfacht (eigene Darstellung)</i>	22
Tabelle 4 <i>Kategoriensystem Teil 2 vereinfacht (eigene Darstellung)</i>	22
Tabelle 5 <i>Beschreibung der Stichprobe Workshop (eigene Darstellung)</i>	24
Tabelle 6 <i>Übersicht qualitative Dokumentenanalyse (eigene Darstellung)</i>	26
Tabelle 7 <i>Unternehmenswerte Doetsch Grether AG (eigene Darstellung aus Homepage Doetsch Grether AG, 2025)</i>	27
Tabelle 8 <i>Rollen und dessen Verantwortlichkeiten (eigene Darstellung)</i>	37
Tabelle 9 <i>Karriereleiter Marketing und Digitalmarketing (eigene Darstellung)</i>	38
Tabelle 10 <i>Karriereleiter Vertrieb: Aussendienst und Key Account Management (eigene Darstellung)</i>	39

9. Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ChatGPT	Zusammenfassung	Hilfe beim Kürzen und der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	1. Einleitung	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	1.1 Kurzportrait Doetsch Grether AG	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	2. Theoretische Grundlagen (inkl. Kapitel 2.1 – 2.5)	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	3.2 Dokumentenanalyse	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	3.4.1 Begründung Methodik	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	4.1 Gewonnene Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse	Hilfe beim Kürzen und der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	5.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	5.2.1 Massnahmenkatalog erstellen	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	5.2.2 Flexible Karriereleitern ermöglichen	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	5.2.3 Führungsgrundsätze definieren	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	5.2.4 Interne Kommunikation	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	5.2.5 Absprache mit Geschäftsleitung und Verwaltungsrat	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler
ChatGPT	5.3 Limitationen und Ausblick	Hilfe bei der Formulierung, Überprüfung auf Grammatik und Rechtschreibfehler

Ort, Datum

Unterschrift Studierende:

Diegten, 31.05.2025

