



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Karriere jenseits der Führung – Ein Fachlaufbahnkonzept für die Stäubli AG

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autor
Samir Sabato

Betreuungsperson
Jan Richner

Praxispartner*in
Stäubli Electrical Connectors AG
Daniela Wenger

Allfälliger Hinweis auf Vertraulichkeit, wenn Arbeit als vertraulich
eingestuft

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, welches Fachlaufbahnkonzept sich für die Einführung bei der Stäubli AG eignet. Ausgangspunkt ist die fehlende Alternative zur klassischen Führungslaufbahn, was Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkräfte einschränkt und Risiken für die Bindung von Schlüsselpersonen birgt. Ziel ist es, ein theoretisch fundiertes und praxisnahes Konzept zu entwickeln. Insgesamt wurden sieben leitfadengestützte Expert*inneninterviews geführt, fünf extern mit Organisationen, die bereits Fachlaufbahnen eingeführt haben, und zwei intern mit Schlüsselpersonen bei der Stäubli AG. Die Interviewpartner*innen nahmen unterschiedliche Rollen ein, unter anderem in der Personalentwicklung, in Leitungspositionen sowie in der Ausbildungsleitung. Die Datenerhebung erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews, die Auswertung basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker unter Verwendung der Software MAXQDA. Die Ergebnisse zeigen, dass klare Strukturen, nachvollziehbare Kriterien, transparente Kommunikation und die Unterstützung durch das Management zentrale Erfolgsfaktoren sind. Gleichzeitig bestehen Herausforderungen wie kulturelle Trägheit, fehlende Sichtbarkeit und unklare Verantwortlichkeiten. Die Arbeit zeigt, dass eine systematisch eingeführte Fachlaufbahn die Motivation und langfristige Bindung von Fachpersonen fördern kann. Sie liefert einen theoretisch und empirisch fundierten Konzeptvorschlag für die Umsetzung bei der Stäubli AG und stellt Bezüge zu personalpsychologischen Themen wie Entwicklung, Anerkennung und Rollenverständnis her. Die Arbeit umfasst 124'808 Zeichen inklusive Leerzeichen, exklusive Anhang.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Forschungsfrage und Unterfragestellungen	3
1.4 Aufbau des Berichts	4
2. Theoretische Grundlagen	5
2.1 Fachlaufbahnen im organisationalen Kontext	5
2.1.1 Unternehmenskultur	5
2.1.2 Retention Management	6
2.1.3 Kompetenzen	6
2.2 Fachlaufbahn: Definition, Ziel und Gestaltung	7
2.2.1 Abgrenzung zwischen Fach- und Führungslaufbahn.....	7
2.2.2 Ziele, Nutzen und Anwendungsfelder.....	8
2.2.3 Chancen und Herausforderungen	9
2.2.4 Definition „Expert*in“ im Kontext von Fachlaufbahnen	10
2.3 Konzeption von Fachlaufbahnen.....	11
2.3.1 Modellansätze von Fachlaufbahnen	11
2.3.2 Gestaltungsdimensionen von Fachlaufbahnen.....	13
3. Methodik	16
3.1 Hintergrund der Methodik.....	16
3.2 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen	17
3.3 Interviewleitfaden und Durchführung.....	19
3.4 Auswertungsmethode	21
3.5 Kategorien der Inhaltsanalyse.....	22
3.5.1 Kategoriensystem der externen Expert*inneninterviews	23
3.5.2 Kategoriensystem der internen Expert*inneninterviews	28
3.6 Gütekriterien qualitativer Forschung	29

4. Ergebnisse der Untersuchung	31
4.1 Auswertung der externen Expert*inneninterviews.....	31
4.2 Auswertung der internen Expert*inneninterviews.....	41
4.3 Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews	45
5. Konzeptvorschlag für Stäubli	46
5.1 Struktur des Fachlaufbahnkonzepts.....	46
5.2 Zugangs- und Entwicklungskriterien	48
5.3 Verankerung im Unternehmen	51
6. Diskussion	52
6.1 Fazit.....	53
6.2 Kritische Reflexion	54
6.3 Limitationen.....	55
6.4 Ausblick.....	55
Literaturverzeichnis	57
Abbildungsverzeichnis	61
Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck	62

1. Einleitung

Die moderne Arbeitswelt wird durch weitreichende Veränderungen wie die Digitalisierung, den demografischen Wandel und einen steigenden Mangel an Fachkräften geprägt. Zur selben Zeit wachsen die Erwartungen der Mitarbeitenden an individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und flexible Laufbahnwege (Lindenstruth, 2016). Traditionelle Laufbahnsysteme, die sich stark auf Führungspositionen konzentrieren, sind diesen Anforderungen oft nicht mehr gewachsen. In vielen Organisationen mangelt es insbesondere an gleichwertigen Alternativen zur Führungslaufbahn für Fachexpert*innen, was zu Demotivation, ineffizienter Ressourcennutzung oder dem Verlust qualifizierter Fachkräfte führen kann (Lindenstruth, 2016).

Auch bei Stäubli, einem weltweit tätigen Maschinen- und Anlagenbauunternehmen, fehlt bislang eine Fachlaufbahnebene der Führungslaufbahn. Ziel ist es, Fachkräften eine gleichwertige Entwicklungsperspektive zu bieten und dem Verlust von Schlüsselkompetenzen entgegenzuwirken. Vor diesem Hintergrund untersucht die Arbeit, wie ein praxistaugliches und theoretisch fundiertes Fachlaufbahnkonzept für Stäubli entwickelt werden kann.

Das aktuelle Kapitel enthält zunächst eine Erläuterung der konkreten Problemstellung, danach eine Beschreibung der Zielsetzung der Arbeit und schliesslich eine Darstellung der Forschungsfrage sowie ihrer Unterfragen, auf denen diese Bachelorarbeit basiert.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Stäubli bietet momentan nur eine etablierte Führungslaufbahn als formalisierte Laufbahnoption an. Derzeit gibt es für Fachkräfte, die ihre Expertise vertiefen und sich weiterentwickeln möchten, keine strukturierte Möglichkeit, dies zu tun, es sei denn, sie übernehmen eine Führungsposition. Dies birgt die Gefahr, dass talentierte Fachkräfte entweder in Positionen gedrängt werden, die ihren persönlichen Interessen und Fähigkeiten nicht entsprechen, oder das Unternehmen verlassen, weil es ihnen an fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten mangelt (Lindenstruth, 2016).

Stäubli hat bisher keine systematischen Massnahmen zur Einführung einer Fachlaufbahn umgesetzt. Es mangelt an einem strukturierten Konzept und an Wissen darüber, wie eine Fachlaufbahn gestaltet, organisatorisch verankert und in die bestehenden Strukturen integriert werden kann. Darüber hinaus erhält die

Führungslaufbahn im Moment deutlich mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung, während fachliche Laufbahnwege informeller Natur sind und keine strategische Unterstützung erfahren.

Vor dem Hintergrund des dauerhaften Mangels an Fachkräften und der wachsenden Relevanz von Wissensmanagement ist es für Stäubli essenziell, die im Unternehmen vorhandene Expertise zu bewahren, weiter auszubauen und speziell zu fördern. Eine gut organisierte Fachlaufbahn kann dabei helfen, persönliche Laufbahnwünsche zu berücksichtigen, Fachkräfte im Unternehmen zu halten und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu fördern (Lindenstruth, 2016).

Der Anstoss zur Auseinandersetzung mit dem Thema resultierte aus einem Austausch zwischen der Personalabteilung und dem Autor dieser Arbeit. Es war beabsichtigt, für Fachkräfte ohne Führungsambitionen eine strukturierte Entwicklungsperspektive zu schaffen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Diese Bachelorarbeit hat zum Ziel, ein gut begründetes und praxisnahes Konzept für die Implementierung einer Fachlaufbahn bei der Stäubli AG zu erstellen. Um eine wissenschaftlich fundierte Basis für die Umsetzung zu schaffen, sollen sowohl theoretische Ansätze aus der Fachliteratur als auch externe Best Practices einbezogen werden.

Im Zentrum steht die Analyse der Frage, welches Fachlaufbahnkonzept sich für die Einführung bei der Stäubli AG eignet. Dazu werden mit Firmen, die schon Erfahrungen bei der Implementierung von Fachlaufbahnen gesammelt haben, qualitative Expert*inneninterviews geführt. Zur Erfassung der spezifischen Rahmenbedingungen, Erwartungen und potenziellen Herausforderungen innerhalb des Unternehmens werden zudem interne Interviews mit Schlüsselpersonen bei Stäubli durchgeführt.

Es sollen zentrale Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten ermittelt werden, indem externe Erkenntnisse, theoretische Ansätze und interne Perspektiven miteinander verknüpft werden. Aus dieser Grundlage werden die zentralen Komponenten eines Fachlaufbahnkonzepts, darunter Laufbahnstufen, Qualifikationsanforderungen, Anreizsysteme und organisatorische Rahmenbedingungen, erarbeitet und auf die spezifischen Gegebenheiten von Stäubli abgestimmt. Die Arbeit bietet der Personalabteilung eine potenzielle konzeptionelle

Grundlage, um erste Schritte zur Planung und Weiterentwicklung der Einführung einer Fachlaufbahn zu unternehmen.

1.3 Forschungsfrage und Unterfragestellungen

Für die Entwicklung eines praxistauglichen und theoretisch fundierten Fachlaufbahnkonzepts für die Stäubli AG ist eine klare, forschungsleitende Fragestellung notwendig. Sie bildet die Basis für die Analyse, Strukturierung und Auswertung theoretischer Grundlagen sowie empirisch erhobener Daten. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

„Welches Fachlaufbahnkonzept eignet sich für die Einführung bei der Stäubli AG?“

Zur differenzierten Betrachtung des Themas wird die Forschungsfrage durch folgende Unterfragestellungen ergänzt:

Welche theoretischen Modelle und Konzepte von Fachlaufbahnen werden in der Literatur diskutiert?

Mit dieser Unterfragestellung soll eine gut begründete theoretische Grundlage für die Entwicklung des Fachlaufbahnkonzepts geschaffen werden. Weil es kein standardisiertes Modell gibt, das für alle Unternehmen anwendbar ist (Lindenstruth, 2016), ist eine systematische Untersuchung der bestehenden Ansätze erforderlich. Die Analyse der in der Literatur erörterten Ansätze ermöglicht die Identifizierung zentraler Strukturen, Prinzipien und Gestaltungsoptionen, die als Grundlage für die Konzeption bei der Stäubli AG dienen.

Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zeigen sich bei der Implementierung von Fachlaufbahnen in anderen Unternehmen?

Mit dieser Frage sollen praxisrelevante Erkenntnisse aus Fachlaufbahnmodellen gewonnen werden, die bereits umgesetzt wurden. Die Etablierung einer Fachlaufbahn bringt eine Vielzahl von organisatorischen, kulturellen und strategischen Herausforderungen mit sich (Lindenstruth, 2016). Deshalb ist es bedeutend, typische Hindernisse und unterstützende Bedingungen zu kennen. Durch

die Analyse externer Best Practices können erprobte Methoden abgeleitet und potenzielle Risiken rechtzeitig berücksichtigt werden, um die Erfolgsaussichten der Implementierung bei Stäubli zu steigern.

Welche unternehmensspezifischen Bedingungen müssen bei der Einführung einer Fachlaufbahn bei der Stäubli AG berücksichtigt werden?

Diese Frage zielt darauf ab, die Aufmerksamkeit auf die besonderen Umstände der Stäubli AG zu richten. Im Gegensatz zu den bisherigen Unterfragestellungen eröffnet diese Perspektive die Möglichkeit zur systematischen Erfassung von kontextspezifischen Faktoren wie der Unternehmenskultur, bestehenden Prozessen oder internen Haltungsmustern.

Die genannten Fragestellungen definieren den Rahmen für die theoretische Auseinandersetzung und die empirische Untersuchung und bilden die Basis für die Entwicklung eines Fachlaufbahnkonzepts, das auf Stäubli zugeschnitten ist.

1.4 Aufbau des Berichts

Nach dem einleitenden Kapitel folgen fünf Hauptkapitel. Kapitel 2 behandelt die theoretischen Grundlagen, insbesondere zentrale Begriffe, Modelle und Rahmenbedingungen zur Fachlaufbahn im organisationalen Kontext. Kapitel 3 erläutert das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung, darunter das Forschungsdesign, die Durchführung der Interviews und die qualitative Inhaltsanalyse.

Kapitel 4 präsentiert die Ergebnisse der Experteninterviews, getrennt nach externen und internen Perspektiven, und fasst zentrale Erkenntnisse beider Gruppen zusammen. Kapitel 5 entwickelt darauf aufbauend einen Konzeptvorschlag für die Einführung einer Fachlaufbahn bei der Stäubli AG, basierend auf theoretischen Grundlagen und empirischen Befunden.

Kapitel 6 stellt den Schluss der Arbeit dar. Es umfasst eine Erörterung der Resultate, eine Reflexion über praktische und methodische Aspekte sowie eine prägnante Zusammenfassung. Des Weiteren werden die Einschränkungen der Arbeit sowie konzeptionelle Begrenzungen des erarbeiteten Fachlaufbahnmodells eingehend betrachtet und ein Ausblick auf künftige Vorgehensweisen gegeben.

2. Theoretische Grundlagen

Die folgenden theoretischen Grundlagen definieren zentrale Begriffe und Konzepte, welche für das Verständnis von Fachlaufbahnen sowie deren erfolgreicher Einführung in Organisationen relevant sind. Zusätzlich zur Definition der Begriffe werden die Rahmenbedingungen untersucht, in die Fachlaufbahnkonzepte eingebettet sind, vor allem die Unternehmenskultur und Strategien zur Bindung von Fachkräften. Auch werden die Eigenschaften, Zielesetzung und Designansätze von Fachlaufbahnen erklärt. Die Analyse der empirischen Ergebnisse sowie die Entwicklung eines massgeschneiderten Fachlaufbahnkonzepts für Stäubli AG basieren auf diesem theoretischen Rahmen.

2.1 Fachlaufbahnen im organisationalen Kontext

Die Fachlaufbahn ist immer im organisatorischen Rahmen verankert. Um ihre Wirksamkeit zu entfalten, muss sie an wesentlichen Rahmenbedingungen wie Unternehmenskultur, Bindung der Mitarbeitenden und Entwicklung von Kompetenzen abgestimmt werden. Dieses Kapitel beleuchtet diese Einflussfaktoren näher.

2.1.1 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur beschreibt den „Lebensraum“ einer Organisation, ein Geflecht aus Werten, Normen, Einstellungen, Verhaltensweisen sowie sichtbaren Ausdrucksformen wie Raumgestaltung oder Kommunikationsstrukturen, das sich im Laufe der Zeit durch das Zusammenwirken der Mitarbeitenden entwickelt (Herget, 2020). Sie prägt das Verhalten und die Zusammenarbeit massgeblich und beeinflusst, ob Innovationen wie Fachlaufbahnen gefördert oder behindert werden.

Kollektive Denk- und Interpretationsmuster, sogenannte Mindsets, sowie organisationale Narrative wirken dabei als Deutungsfilter und bestimmen, welche Verhaltensweisen akzeptiert oder abgelehnt werden (Herget, 2020). Die Unternehmenskultur entscheidet somit mit, ob Motivation, Engagement und Eigeninitiative gefördert werden.

Da Unternehmenskultur in jedem sozialen System zwangsläufig entsteht, ist eine bewusste Auseinandersetzung mit ihr essenziell. Nur wenn kulturelle Rahmenbedingungen gezielt gestaltet werden, kann das Potenzial von Mitarbeitenden entfaltet und die erfolgreiche Einführung von Fachlaufbahnkonzepten unterstützt werden. Eine passfähige Unternehmenskultur trägt dazu bei, Fachlaufbahnen nicht nur

formal einzuführen, sondern sie auch nachhaltig im Unternehmensalltag zu verankern (Herget, 2020).

2.1.2 Retention Management

Retention Management ist ein strategischer Hebel zur langfristigen Bindung qualifizierter Mitarbeiter*innen und ein zentrales Element eines integrierten Talent Managements (Lipkau, 2019). Fachlaufbahnen spielen in diesem Kontext eine wichtige Rolle, da sie leistungsstarken Fachkräften attraktive Entwicklungsperspektiven bieten und somit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen.

Wie Lipkau (2019) betont, verändern sich die Bedürfnisse und Erwartungen neuer Generationen kontinuierlich. Unternehmen, welche auf diese Entwicklung vorbereitet sind und Fachlaufbahnen als gezieltes Instrument der Fachkräftebindung einsetzen, können flexibler auf Veränderungen reagieren und ihre Leistungsträger*innen langfristig binden. Dabei wird der Stellenwert des Retention Managements massgeblich durch die drei Faktoren Kultur, Strategie und Struktur bestimmt (Lipkau, 2019). Die Strategie gibt die Richtung vor, Kultur beeinflusst die Haltung gegenüber Fachkräftebindung und die Struktur schafft den Rahmen für Retention-Massnahmen und Fachlaufbahnen.

Retention Management ist laut Lipkau (2019) kein Selbstzweck, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor, der wesentlich zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen beiträgt. Fachlaufbahnen stellen dabei ein wirksames Mittel dar, um insbesondere sogenannte „talents at risk“, Schlüsselpersonen mit speziellem Fachwissen, zu identifizieren und durch gezielte Entwicklungs- und Bindungsmassnahmen langfristig an das Unternehmen zu binden.

2.1.3 Kompetenzen

Kompetenzen bilden eine zentrale Grundlage für die Definition von Anforderungskriterien innerhalb von Fachlaufbahnen. Sie umfassen neben fachlichen Fähigkeiten auch methodische, soziale und persönliche Kompetenzen, die für die erfolgreiche Ausübung einer Expert*innenrolle erforderlich sind (Eck & Rietiker, 2010). Diese ganzheitliche Betrachtung stellt sicher, dass Fachkräfte nicht nur über tiefgehendes Spezialwissen haben, sondern auch in der Lage sind, komplexe Aufgaben im organisationalen Kontext zu bewältigen.

In der Praxis werden Kompetenzen häufig in „Kompetenzmodellen“ gebündelt, um strategisch relevante Qualifikationen und Verhaltensweisen systematisch abzubilden (Hehn, 2016). Solche Modelle schaffen Transparenz hinsichtlich der Erwartungen an verschiedene Laufbahnstufen und dienen als Grundlage für Massnahmen in der Personalentwicklung wie auch für Beförderungsentscheidungen innerhalb der Laufbahn.

Da die Entwicklung individueller Kompetenzmodelle mit einem hohen Ressourceneinsatz verbunden sein kann, greifen viele Unternehmen auf allgemeine Modelle zurück und passen diese an ihre spezifischen Anforderungen an (Eric Soderquist, Papalexandris, Ioannou & Prastacos, 2010). Für die Gestaltung von Fachlaufbahnen ermöglichen Kompetenzmodelle eine objektive und nachvollziehbare Festlegung von Aufstiegsriterien und fördern damit sowohl die Motivation der Fachkräfte als auch die Akzeptanz des Laufbahnkonzepts.

2.2 Fachlaufbahn: Definition, Ziel und Gestaltung

Fachlaufbahnen gelten als etablierte Alternativen zur klassischen Führungslaufbahn und bieten hochqualifizierten Fachkräften gezielte Entwicklungsmöglichkeiten ausserhalb disziplinarischer Führungsverantwortung (Domsch & Ladwig, 2011). In modernen Organisationen gewinnen sie zunehmend an Bedeutung, besonders im Kontext von Wissensmanagement und Talentbindung. Dieses Kapitel definiert den Begriff der Fachlaufbahn, grenzt ihn von anderen Laufbahnformen ab und erläutert die Ziele, die Unternehmen mit der Einführung solcher Modelle verfolgen. Zudem werden typische Anwendungsfelder sowie zentrale Herausforderungen und Chancen dargestellt, die bei der Gestaltung und Implementierung zu berücksichtigen sind. Diese theoretische Basis dient dazu, die wesentlichen Merkmale von Fachlaufbahnkonzepten zu verstehen, und bildet die Grundlage für die spätere Analyse und Entwicklung eines passenden Konzepts.

2.2.1 Abgrenzung zwischen Fach- und Führungslaufbahn

Fachlaufbahnen stellen eine alternative Laufbahn dar, die speziell auf die Förderung von hochqualifizierten Spezialist*innen ausgerichtet ist, die keine Führungsverantwortung anstreben (Domsch & Ladwig, 2011). Im Gegensatz zur klassischen Führungslaufbahn, die primär auf Managementaufgaben sowie Personal- und Budgetverantwortung fokussiert ist, konzentriert sich die Fachlaufbahn auf die

Vertiefung von Wissen und die Übernahme fachlicher Verantwortung (Friedli, 2008, zit. nach Lindenstruth, 2016, S. 17).

In der Fachliteratur wird der Begriff „Fachlaufbahn“ teilweise unterschiedlich verwendet. Häufig wird er als Synonym zur Expert*innenlaufbahn genutzt, gelegentlich umfasst er auch weitere Laufbahnwege wie Projekt- oder Gremienlaufbahnen (Domsch & Ladwig, 2011). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Fachlaufbahn einheitlich verwendet und bezeichnet Laufbahnwege, welche der Entwicklung von Fachspezialist*innen dienen.

Typischerweise verlaufen Fachlaufbahnen parallel zur Führungslaufbahn und sind hierarchisch strukturiert (Abbildung 1). Sie bieten vergleichbare Titel, Statussymbole und Vergütungsstrukturen, um eine Gleichwertigkeit der beiden Laufbahnmodelle zu gewährleisten (Domsch & Ladwig, 2011).

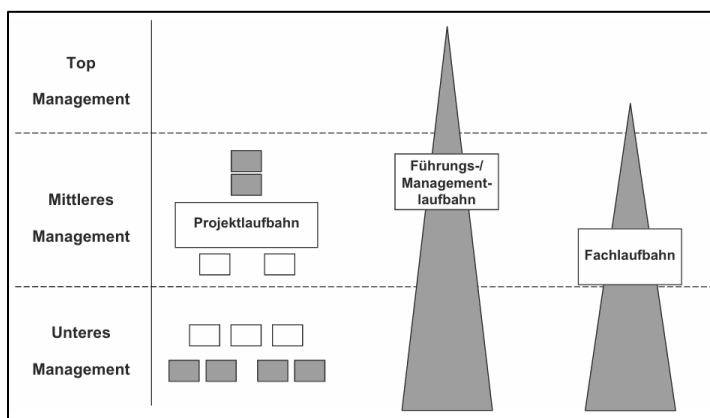


Abbildung 1. Alternative Laufbahnstrukturen (Domsch & Ladwig, 2011)

Die Fachlaufbahn bietet somit eine attraktive Entwicklungsperspektive für Fachkräfte, die ihr berufliches Interesse in der fachlichen Spezialisierung sehen. Sie ermöglicht einen hierarchischen Aufstieg, der nicht an Führungsverantwortung, sondern an zunehmende fachliche Expertise und Verantwortung gekoppelt ist (Bohnic, 2008, zit. nach Lindenstruth, 2016, S. 17).

2.2.2 Ziele, Nutzen und Anwendungsfelder

Unternehmen verfolgen mit der Einführung von Fachlaufbahnen das Ziel, herausragende fachliche Leistungen gezielt zu fördern, zentrale Wissensgebiete zu sichern und hochqualifizierte Fachkräfte langfristig an die Organisation zu binden (Domsch & Ladwig, 2011). Fachlaufbahnen bieten Fachkräften, die keine

Führungsposition anstreben, eine gleichwertige Entwicklungsperspektive und tragen dazu bei, individuelle Kompetenzen passgenau einzusetzen (Lindenstruth, 2016).

Ein zentrales Motiv ist dabei die Vermeidung von Fehlbesetzungen im Managementbereich, indem Fachkräften attraktive Laufbahnmöglichkeiten geboten werden, ohne sie in Führungsrollen zu drängen (Von Rosenstiel, 2015). Gleichzeitig leisten Fachlaufbahnen einen wichtigen Beitrag zum Wissensmanagement, da sie den Verbleib von Schlüsselpersonen im Unternehmen fördern und so den Verlust von spezifischem Wissen verhindern (Diener, 2010). Darüber hinaus steigern Fachlaufbahnen die Arbeitgeberattraktivität sowohl für das bestehende Personal als auch für potenzielle Bewerber*innen. Sie wirken motivierend auf Fachkräfte mit ausgeprägtem Entwicklungs- und Gestaltungswillen und stärken die Wettbewerbsfähigkeit im sogenannten „War for Talents“ (Ewerlin, 2013; Kirchgeorg & Müller, 2013).

Fachlaufbahnen finden besonders in wissensintensiven Bereichen Anwendung. Typische Einsatzfelder sind Forschung und Entwicklung, IT, Controlling sowie andere Abteilungen, in denen spezielles Fachwissen und innovative Lösungen gefragt sind. Studien zeigen, dass gerade technisch geprägte Unternehmensbereiche häufig als Ausgangspunkt für die Etablierung von Fachlaufbahnen dienen (Stockhausen, Deuter, Kokoschka & Günzel, 2009).

2.2.3 Chancen und Herausforderungen

Die erfolgreiche Einführung von Fachlaufbahnen bietet Unternehmen zahlreiche Chancen, erfordert jedoch gleichzeitig die Berücksichtigung typischer Herausforderungen (Domsch & Ladwig, 2011). Zu den zentralen Vorteilen zählen die gezielte Förderung von Fachkompetenzen, die langfristige Bindung von Schlüsselpersonen sowie die Steigerung der Attraktivität.

Chancen entstehen vor allem dann, wenn Fachlaufbahnen strategisch in bestehende Laufbahnsysteme integriert und durch transparente Entwicklungs- und Anreizsysteme begleitet werden. Eine klare Definition von Rollen, Erwartungen und Aufstiegsmöglichkeiten sowie kulturelle Verankerungen tragen wesentlich zum Erfolg bei (Lindenstruth, 2016).

Gleichzeitig zeigen Praxisbeispiele, dass Fachlaufbahnen auch kritisch hinterfragt werden müssen. Häufig genannte Herausforderungen betreffen die Akzeptanz innerhalb der Organisation, etwa wenn Fachlaufbahnen nicht als

gleichwertig zur Führungslaufbahn wahrgenommen werden, sowie unklare Aufstiegskriterien, die zu Intransparenz und Demotivation führen können. Auch die Verschärfung des Konkurrenzkampfs zwischen Fach- und Führungskräften sowie ungeeignete Beurteilungssysteme können die Wirksamkeit beeinträchtigen (Domsch & Ladwig, 2011).

Weitere typische positive und negative Erfahrungen mit Fachlaufbahnen zeigt die folgende Abbildung 2:

Positive Erfahrungen	Negative Erfahrungen
Förderung von notwendigem Spezialwissen	Zu wenig vernetztes Denken und Handeln
Wirksame Anreiz- und Belohnungsfunktion	Sinkende Einsatzflexibilität bei zu einseitiger Spezialisierung
Zusätzliche Aufstiegschancen	Sackgasse / Einbahnstrasse / Altersruhesitz / Treuebonus
Kein Zwang, Spezialisten in Führungspositionen zu befördern	Schwierigkeiten bei der Beurteilung für eventuelle Beförderungen
Sinnvolle Aufgabentrennung zwischen Personalführungs-, Verwaltungs- und Fachaufgaben	Verschärfung des Konkurrenzkampfes zwischen den Mitarbeitenden
Möglichkeiten zur Berücksichtigung unterschiedlicher individueller Zielvorstellungen	Personalführungsprobleme
Flexible Entgeltfindung	Ungeeignetes Beurteilungs- und Personalentwicklungssystem

Abbildung 2. Eigene Darstellung positive und negative Erfahrungen in Anlehnung an Domsch und Ladwig (2011)

2.2.4 Definition „Expert*in“ im Kontext von Fachlaufbahnen

Die Identifikation von Fachkräften, die für eine Fachlaufbahn geeignet sind, erfordert eine klare Definition des Begriffs „Expert*in“. Aus Unternehmenssicht zeichnen sich Fachexpert*innen durch tiefgehendes Wissen aus, welches unmittelbar zum Unternehmenserfolg beiträgt (Lang, 2009). Neben der fachlichen Expertise wird zunehmend Wert auf überfachliche Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenzen und strategisches Denken gelegt, da Fachexpert*innen häufig beratende Rollen übernehmen und als Wissensmultiplikatoren agieren (Domsch & Ladwig, 2011).

Fachexpert*innen tragen nicht nur zur Entwicklung von Produkten und Lösungen bei, sondern unterstützen Führungskräfte bei strategischen Entscheidungen und wirken aktiv an der Weitergabe von Wissen mit (Lang, 2009). Diese erweiterte

Rolle erfordert neben Fachkompetenzen auch die Fähigkeit, komplexe Inhalte verständlich zu vermitteln und in unterschiedlichen Kontexten zu agieren.

Aus Sicht des Personals zeigt sich, dass Fachexpert*innen häufig eine starke inhaltliche Orientierung haben und ihre Motivation aus anspruchsvollen Aufgaben sowie fachlicher Anerkennung innerhalb ihrer Peergroup ziehen (Stock-Homburg & Gross, 2019). Fachkräfte schätzen es, wenn sie die Freiheit haben, eigenen Interessen nachzugehen und Verantwortung in ihrem Fachgebiet zu übernehmen. Ausserdem nehmen sie gerne starken Einfluss innerhalb ihrer Peergroup (Katz & Tushman, 1990, zit. nach Lindenstruth, 2016, S. 23).

Für die Gestaltung von Fachlaufbahnen ist es daher essenziell, sowohl fachliche als auch überfachliche Kriterien klar zu definieren, um geeignete Expert*innen zu identifizieren und gezielt zu fördern. Ein ausgewogenes Kompetenzprofil stellt sicher, dass Fachexpert*innen nicht nur inhaltlich überzeugen, sondern auch in der Lage sind, ihre Rolle als strategische Wissens- und Beratungsträger*innen wahrzunehmen (Lindenstruth, 2016).

2.3 Konzeption von Fachlaufbahnen

Die Gestaltung von Fachlaufbahnen stellt Unternehmen vor die Herausforderung, einen Ansatz zu wählen, der sowohl zur strategischen Ausrichtung als auch zu den kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen passt. Da es kein universell einsetzbares Konzept gibt, werden in der Fachliteratur unterschiedliche Ansätze beschrieben (Lindenstruth, 2016). Diese Ansätze bieten Orientierung bei der Entwicklung von Fachlaufbahnen, müssen jedoch stets an die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens angepasst werden. Ergänzend dazu sind zentrale Gestaltungsdimensionen zu berücksichtigen, die massgeblich zur Akzeptanz, Motivation und langfristigen Wirksamkeit von Fachlaufbahnkonzepten beitragen (Lindenstruth, 2016).

Die folgenden Kapitel geben einen Überblick über gängige Modellansätze sowie die wichtigsten Gestaltungsfaktoren, die bei der Entwicklung eines passgenauen Fachlaufbahnkonzepts von Bedeutung sind.

2.3.1 Modellansätze von Fachlaufbahnen

Die Fachliteratur beschreibt verschiedene Modellansätze, um Fachlaufbahnen an die spezifischen Bedürfnisse von Organisationen anzupassen. Diese Ansätze

unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihrer Reichweite, Exklusivität und dem Grad der strukturellen Integration (Lindenstruth, 2016). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal besteht darin, ob der Fokus der Fachlaufbahn eher auf der einzelnen Person oder auf dem spezifischen Bedarf des Unternehmens liegt. In diesem Zusammenhang spielt auch die interne Reichweite eine Rolle. Diese gibt Aufschluss darüber, ob das Modell nur für eine begrenzte Anzahl an Fachpersonen vorgesehen ist oder einem grösseren Teil offensteht. Die Abbildung 3 zeigt die vier Ansätze in Anlehnung an Trost und Sieber Bethke.

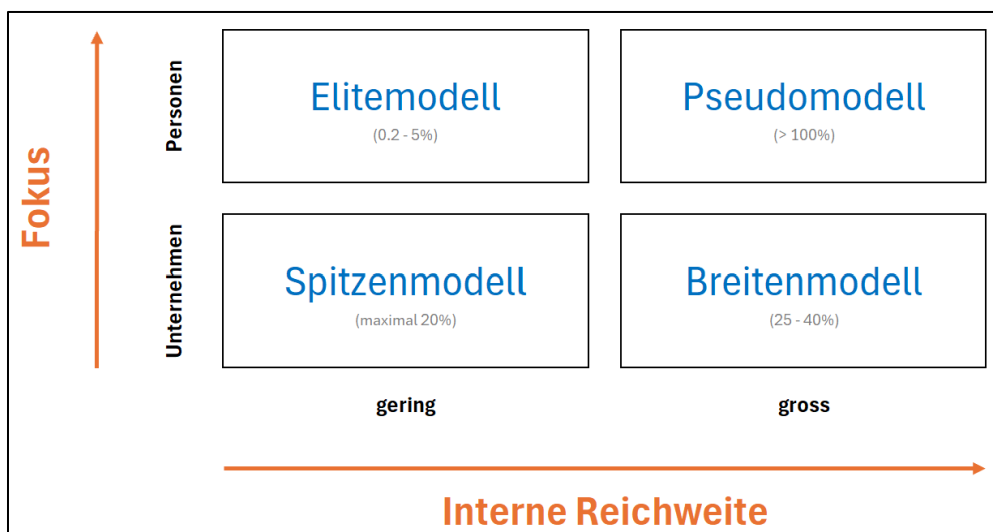


Abbildung 3. Eigene Darstellung Ansätze zur Konzeption von Expertenlaufbahnen in Anlehnung an Sieber Bethke (2013) und Trost (2014)

Das Elitemodell fokussiert sich auf eine sehr kleine Gruppe von Fachkräften, meist zwischen 0,2 und 5 Prozent im Verhältnis zu den Führungskräften. Es richtet sich an Expert*innen mit erfolgskritischem Wissen, welches intern wie auch extern hohe Anerkennung findet. Diese Schlüsselpersonen erhalten exklusive Anreize und Privilegien, um sie langfristig zu binden. Ein wesentliches Risiko liegt in der hohen Abhängigkeit von wenigen Personen und den potenziellen Folgen bei deren Weggang (Lang, 2009).

Das Spitzenmodell orientiert sich stärker am Bedarf des Unternehmens und bleibt ebenfalls exklusiv. Mit einem Verhältnis von etwa 1:5, was bedeutet, dass auf fünf Führungskräfte etwa eine Fachlaufbahnposition vorgesehen ist. Fachkräfte übernehmen hier besonders anspruchsvolle Aufgaben und erhalten klare Entscheidungsbefugnisse. Die Gestaltung orientiert sich dabei stärker an

Anforderungen des Unternehmens als an individuellen Entwicklungswünschen (Lindenstruth, 2016).

Das Breitenmodell zeichnet sich durch eine höhere interne Reichweite aus. Etwa 25 bis 40 Prozent der Anzahl an Führungsstellen entfallen auf Fachlaufbahnpositionen. Bei 100 Führungskräften entstehen, 25 bis 40 zusätzliche Expert*innen. In diesem Fall erhalten Fachpersonen häufig weder spezielle Entscheidungsbefugnisse noch eine sichtbare Verankerung in der formalen Organisationsstruktur. Aufgrund der geringen Differenzierung besteht die Gefahr, dass die Attraktivität gegenüber der Führungslaufbahn sinkt (Deuter & Stockhausen, 2011, zit. nach Lindenstruth, 2016, S. 25).

Das sogenannte Pseudomodell unterscheidet sich grundlegend von den zuvor erwähnten Ansätzen. Es bietet allen Arbeitskräften ohne Führungsambitionen eine fachliche Entwicklungsperspektive und weist eine sehr hohe Reichweite auf. Dieses Modell schafft mehr Fach- als Führungsstellen, was zwar breite Entwicklungsmöglichkeiten bietet, jedoch wenig Anreize für besonders qualifizierte Arbeitskräfte schafft. In der Vergangenheit fehlte solchen Modellen oft die Anerkennung als gleichwertige Alternative zur Führungslaufbahn (Deuter & Stockhausen, 2011, zit. nach Lindenstruth, 2016, S. 25).

In der Praxis orientieren sich viele Unternehmen nicht strikt an einem dieser Modelle, sondern entwickeln hybride Ansätze, die Elemente verschiedener Konzepte kombinieren, um den individuellen Anforderungen gerecht zu werden. Die Wahl des passenden Ansatzes hängt massgeblich von der strategischen Ausrichtung, der Unternehmensgrösse sowie der Bedeutung von Fachwissen im jeweiligen Geschäftsfeld ab. Entscheidend ist zudem, dass das gewählte Modell von transparenten Kriterien und einem passenden Anreizsystem begleitet wird, um die Akzeptanz innerhalb der Organisation zu fördern (Lindenstruth, 2016).

2.3.2 Gestaltungsdimensionen von Fachlaufbahnen

Die Auswahl eines passenden Modells bildet die Grundlage jeder Fachlaufbahn, jedoch entscheidet erst die konkrete Ausgestaltung über deren Akzeptanz und langfristige Wirksamkeit. Praxisanalysen zeigen, dass bestimmte Gestaltungsdimensionen massgeblich dafür sind, ob Fachlaufbahnen als attraktive und gleichwertige Laufbahnoption wahrgenommen werden (Lindenstruth, 2016). Diese betreffen sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte und müssen individuell

auf die jeweilige Organisation abgestimmt werden. Basierend auf der Analyse von Praxisbeispielen hat Lindenstruth (2016) folgende neun zentrale Gestaltungsdimensionen identifiziert:

Anreizsystem: Ein wirkungsvolles Anreizsystem stärkt die Motivation und Akzeptanz der Fachlaufbahn. Neben Vergütung spielen Anerkennung, Weiterentwicklung und vergleichbare Statussymbole zur Führungslaufbahn eine zentrale Rolle (Lindenstruth, 2016).

Exklusivität: Damit Fachlaufbahnen ihre motivierende Wirkung entfalten können, ist es wichtig, dass die Anzahl entsprechender Positionen begrenzt bleibt. Nur wenn die Übernahme einer Fachposition als besondere Anerkennung wahrgenommen wird, bleibt sie attraktiv und erstrebenswert (Lindenstruth, 2016).

Hierarchie und Titel: Transparente Titelstruktur und eine klare Hierarchie, oft angelehnt an die Führungslaufbahn, fördern die Sichtbarkeit und Anerkennung innerhalb der Organisation (Sieber Bethke, 2007). Dabei kann zwischen einer absoluten Variante und einer relativen Fachlaufbahn unterschieden werden (Abbildung 4). Die absolute Variante spiegelt jede Managementebene durch eine entsprechende Fachlaufbahnstufe wider, während bei der relativen Variante mehrere Führungsebenen in einer Fachlaufbahnstufe zusammengefasst werden (Domsch & Ladwig, 2011).

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

Abbildung 4. Eigene Darstellung Absolute und relative Laufbahn in Anlehnung an Domsch und Ladwig (2011)

Anforderungskriterien: Entscheidend ist die Festlegung klarer Eintrittskriterien sowie spezifischer Anforderungsprofile für jede Stufe der Fachlaufbahn, um eine eindeutige Differenzierung zwischen den Ebenen zu gewährleisten und die Kriterien transparent zu kommunizieren (Lindenstruth, 2016).

Personalauswahl: Ein strukturiertes Auswahlverfahren, vergleichbar mit dem für Führungskräfte, erhöht die Legitimität und Akzeptanz der Besetzungsentscheidungen (Sieber Bethke, 2007).

Entwicklungswege und Beförderungen: Transparente Laufbahnpfade sowie definierte Prozesse für Beförderungen unterstützen die Motivation der Fachkräfte und vermeiden Intransparenz (Lindenstruth, 2016).

Arbeits- und Aufgabengestaltung: Die Gestaltung der Aufgabenbereiche in Fachpositionen spielt eine zentrale Rolle, da Fachpersonen ein starkes Bedürfnis nach anspruchsvollen und inhaltlich interessanten Tätigkeiten haben. Ihr berufliches Selbstverständnis ist eng mit der Anwendung und Weiterentwicklung ihrer fachlichen Kompetenzen verknüpft (Schein, 1990, zit. nach Lindenstruth, 2016, S. 41).

Personalentwicklung: Fachpersonen legen grossen Wert darauf, ihre Kompetenzen und ihr Wissen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Eine zentrale Sorge besteht darin, dass ihre fachliche Expertise an Relevanz verliert. Um dem entgegenzuwirken, ist es entscheidend, gezielte Weiterbildungsangebote bereitzustellen (Schein, 1990, zit. nach Lindenstruth, 2016, S. 44).

Unterstellungsverhältnis: Abhängig von der Einbindung von Fachpersonen in die bestehende Unternehmensstruktur können unterschiedliche Berichtslinien und Zuordnungsverhältnisse entstehen. In der Praxis ist es häufig so, dass Fachfunktionen der nächsthöheren Managementebene unterstellt sind und eine Führungskraft sowohl die fachliche als auch die disziplinarische Verantwortung trägt (Gerpott, 1994, zit. nach Lindenstruth, 2016, S. 46).

Bereits in der Einführungsphase ist es entscheidend, transparente Kriterien und klare Kommunikationsstrukturen zu schaffen, um die Akzeptanz in der Organisation zu fördern. Fachlaufbahnen sollten regelmässig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie weiterhin den strategischen Anforderungen des Unternehmens entsprechen und flexibel an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können (Lindenstruth, 2016).

3. Methodik

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der Arbeit erläutert. Es dient als Basis für die empirische Untersuchung und zeigt, auf welche Weise die Forschungsfrage systematisch und nachvollziehbar behandelt wird. Es soll transparent dargelegt werden, welche Methoden zur Erhebung und Auswertung der relevanten Daten verwendet werden und wie diese belastbare Erkenntnisse für die Entwicklung eines Fachlaufbahnkonzepts liefern können. Zuerst erfolgt eine Erläuterung des gewählten Forschungsdesigns. Daraufhin werden die Datenerhebung, einschliesslich der Literaturlauswertung sowie der Interviews mit externen und internen Expert*innen und die Auswertungsmethode, die auf einer qualitativen Inhaltsanalyse basiert, dargestellt.

3.1 Hintergrund der Methodik

In diesem Abschnitt werden das Thema der Datenerhebung sowie die einzelnen Schritte innerhalb dieses Prozesses behandelt. Die Darstellung des zugrunde liegenden Forschungsprozesses orientiert sich an theoretischen und konzeptionellen Überlegungen.

Die Sozialwissenschaften gelten als Wirklichkeitswissenschaften. Das bedeutet, dass theoretische Aussagen und Prognosen einer empirischen Überprüfung standhalten müssen. Die empirische Sozialforschung liefert hierfür das methodische Fundament. Sie legt fest, wie Daten erhoben, mit theoretischen Konzepten verknüpft und anschliessend ausgewertet werden (Baur & Blasius, 2022). Qualitative und quantitative Methoden weisen dabei zahlreiche Gemeinsamkeiten auf. Ohne eine fundierte theoretische Fragestellung ist es in beiden Fällen nicht möglich, geeignete Daten auszuwählen, ein Erhebungsverfahren zu entwickeln oder ein konkretes Erhebungsinstrument zu konstruieren.

Darüber hinaus sind im gesamten Forschungsprozess auch ethische Fragestellungen zu berücksichtigen. Ebenso stellt sich die Frage, in welchem Umfang und mit welcher Transparenz sie über Ziel, Ablauf und Inhalte der Untersuchung zu informieren sind (Baur & Blasius, 2022).

Die Sozialwissenschaften verfügen mittlerweile über ein breites Spektrum an Forschungsmethoden, welche stetig weiterentwickelt werden. Dennoch erfordert jeder Forschungsprozess zentrale Entscheidungen. Forschende müssen eine Methode wählen, die mit der Fragestellung, dem Gegenstand und der Theorie in Einklang steht,

und daraus ein passendes Untersuchungsdesign ableiten. Da komplexe soziale Phänomene selten vollständig erfassbar sind, ist eine gezielte Auswahl von Daten erforderlich. In der qualitativen Forschung bedeutet dies die Zusammenstellung eines geeigneten Datenkorpus aus relevanten Quellen (Baur & Blasius, 2022).

Die Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Verfahren ist mittlerweile etabliert. Qualitative Ansätze zielen darauf ab, individuelles Handeln und subjektive Perspektiven tiefgehend zu verstehen, während quantitative Verfahren auf allgemeine Aussagen durch standardisierte Erhebungen ausgerichtet sind (Häder, 2019).

3.2 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Das Forschungsdesign legt fest, wie eine Untersuchung aufgebaut ist, und veranschaulicht, wie die einzelnen Schritte des Forschungsprozesses ineinandergreifen. Es hilft dabei, die Kohärenz des methodischen Vorgehens zu prüfen, und dient im Verlauf der Forschung als Orientierungshilfe. Qualitative Forschungsdesigns zeichnen sich dadurch aus, dass sie stärker zirkulär angelegt sind als quantitative Designs, die meistens linear verlaufen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). In der qualitativen Forschung stehen die Entwicklung der Fragestellung, die Datenerhebung und -auswertung sowie die Theoriebildung in einem dynamischen Wechselverhältnis, wodurch einzelne Schritte im Verlauf überarbeitet oder angepasst werden können. Im Fokus dieser Arbeit steht das Ziel, ein fundiertes Konzept zur Einführung einer Fachlaufbahn bei der Stäubli AG zu entwickeln. Das qualitative Forschungsdesign sowie die leitfadengestützten Expert*inneninterviews wurden gewählt, um relevante Umsetzungserfahrungen und organisationale Rahmenbedingungen tiefgehend zu analysieren.

Methodologische Positionierung

Das gewählte Forschungsdesign ist qualitativ, da standardisierte Verfahren nicht als geeignet erachtet werden, um die Forschungsfrage angemessen zu beantworten. Um subjektive Erfahrungen, organisationale Rahmenbedingungen und soziale Deutungsmuster im Zusammenhang mit der Einführung von Fachlaufbahnen zu erfassen, ist ein offener Zugang erforderlich, der individuelle Sichtweisen zulässt. Qualitative Methoden bieten hierfür die geeignete Grundlage, da sie es erlauben, komplexe Zusammenhänge aus der Perspektive der beteiligten Personen zu

rekonstruieren und kontextbezogen zu analysieren (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014).

Feldzugang und Abgrenzungen

Das Forschungsfeld dieser Untersuchung wurde mit dem Ziel einer praxisnahen und handlungsorientierten Bearbeitung der Forschungsfrage im organisationalen Kontext bewusst eingegrenzt. Der Fokus liegt auf Unternehmen, die bereits ein Fachlaufbahnmodell eingeführt haben und somit über konkrete Erfahrungswerte verfügen. Ergänzend wird Stäubli selbst als spezifisches Fallbeispiel herangezogen, um die externe Perspektive um interne Einschätzungen zu ergänzen. Diese Kombination ermöglicht es, sowohl allgemeine Muster als auch unternehmensspezifische Bedingungen zu identifizieren, die für die Entwicklung eines möglichen Fachlaufbahnkonzepts relevant sind.

Wahl des Erhebungsverfahrens

Auf Grundlage des Interesses sowie der Charakteristika des gewählten Forschungsfeldes fiel die Entscheidung auf leitfadengestützte Expert*inneninterviews als zentrales Erhebungsverfahren. Diese Methode erlaubt es, detaillierte Einblicke in organisationale Prozesse, individuelle Erfahrungen und kontextspezifische Faktoren zu gewinnen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014).

Sampling

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte im Sinne eines kriteriengeleiteten purposiven Samplings, das in der qualitativen Sozialforschung häufig Anwendung findet (Akremi, 2014). Zentrales Auswahlkriterium war die Einführung eines Fachlaufbahnkonzepts im jeweiligen Unternehmen. Aufgrund der begrenzten Anzahl entsprechender Unternehmen war die endgültige Stichprobe zudem von der Verfügbarkeit geeigneter Gesprächspartner*innen geprägt. Dieses Vorgehen gewährleistet dennoch einen vielseitigen Zugang zu praxisrelevanten Erfahrungen und bestehenden Konzepten.

Die Verbindung von externen und internen Interviews ermöglichte die Identifizierung sowohl allgemeiner Muster als auch Stäubli-spezifischer Besonderheiten, die für die Entwicklung eines tragfähigen Fachlaufbahnkonzepts von Bedeutung sind. Die externen Interviews wurden mit Fachpersonen aus insgesamt fünf

Organisationen durchgeführt, die sich hinsichtlich Branche, Grösse und Struktur deutlich unterscheiden. Vertreten waren unter anderem international tätige Unternehmen aus dem Engineering-Sektor, ein Produktionsunternehmen im Life-Science-Sektor, ein öffentlicher Verkehrsbetrieb sowie eine staatliche Blaulichtorganisation. Auch die Organisationsform variierte: Befragt wurden sowohl Unternehmen mit zentralisierten Strukturen als auch solche mit dezentralen Geschäftsbereichen, Bildungszentren an mehreren Standorten und funktionsübergreifenden Einsatzorganisationen.

Die befragten Personen nahmen verschiedene Funktionen im Unternehmen ein, unter anderem in der Personalentwicklung und Leitungspositionen sowie in der Ausbildungsleitung. Diese Vielfalt ermöglicht einen multiperspektivischen Einblick in die Rahmenbedingungen und Umsetzungserfahrungen von Fachlaufbahnmodellen.

Theoretische Verallgemeinerung und Übertragbarkeit

Ziel dieser Arbeit ist nicht die Formulierung allgemeingültiger Aussagen, sondern die Gewinnung praxisrelevanter Erkenntnisse für die Entwicklung eines Fachlaufbahnkonzepts bei Stäubli. Dazu wurden Muster, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen aus anderen Unternehmen mit der Stäubli-spezifischen Situation verglichen. Die Verbindung externer Erfahrungen mit interner Einschätzung dient als Grundlage für konkrete Handlungsempfehlungen.

3.3 Interviewleitfaden und Durchführung

Der Interviewleitfaden wurde unter Berücksichtigung der Literaturanalyse und der übergeordneten Forschungsfrage erstellt. Es wurde angestrebt, die Themengebiete Fachlaufbahnmodelle, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Umsetzungserfahrungen strukturiert, jedoch offen zu erfassen. Um den Befragten genügend Raum für individuelle Erfahrungen und Einschätzungen zu geben, wurde bewusst ein halbstrukturierter Leitfaden gewählt. Bei der Erhebung der Daten wurden zwei verschiedene Perspektiven verwendet, um verschiedenen Erkenntnisinteressen gerecht zu werden:

Externe Interviews mit Schlüsselpersonen aus Unternehmen, die bereits ein Fachlaufbahnmodell eingeführt haben. Sie dienen der Erhebung praxisnaher Erkenntnisse zu bestehenden Laufbahnkonzepten, typischen Stolpersteinen und

bewährten Umsetzungsschritten, um daraus generalisierbare Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Interne Interviews mit Schlüsselpersonen bei Stäubli, um die externe Sichtweise durch interne Einschätzungen zu ergänzen und die unternehmensspezifischen Bedingungen, Erwartungen und möglichen Herausforderungen zu erfassen. Es soll ein Fachlaufbahnkonzept entwickelt werden, das realistisch und anschlussfähig ist und mit den Strukturen und der Kultur von Stäubli vereinbar ist.

Für die internen Interviews wurde ein separater, auf Stäubli zugeschnittener Leitfaden entwickelt, der auf die Erfassung unternehmensspezifischer Rahmenbedingungen, Erwartungen sowie potenzieller Herausforderungen ausgerichtet ist. Im Mittelpunkt stehen dabei die organisationseigenen Bewertungen zur Relevanz und Umsetzbarkeit einer Fachlaufbahn, zu bestehenden Strukturen und Entwicklungspfaden sowie zu potenziellen kulturellen und strategischen Spannungsfeldern. Der Aufbau orientiert sich methodisch am externen Leitfaden, wurde jedoch inhaltlich gezielt angepasst, um die spezifischen Fragestellungen des Unternehmens differenziert abzubilden. Im Unterschied zum externen Leitfaden, der auf die Sammlung generalisierter Erfahrungen und Best Practices abzielt, liegt hier der Fokus auf dem internen Kontext.

Somit wurden fünf externe und zwei interne Expert*inneninterviews durchgeführt. Die externen Gespräche wurden mehrheitlich online über Teams durchgeführt; Lediglich ein Interview wurde auf Wunsch der befragten Person vor Ort durchgeführt. Die Dauer der externen Interviews lag zwischen 30 und 60 Minuten. Auch die zwei internen Interviews fanden online statt. Eines der Gespräche konnte vollständig aufgezeichnet und transkribiert werden. Im zweiten Interview wurde auf Wunsch der interviewten Person keine Aufzeichnung gemacht; In diesem Fall erfolgte die Dokumentation durch ausführliche Notizen. Die Dauer der internen Interviews lag zwischen 20 und 40 Minuten.

Die qualitative Datenerhebung erfolgte unter Einhaltung zentraler ethischer Standards. Alle Teilnehmenden wurden im Vorfeld schriftlich informiert und gaben eine datenschutzkonforme Einverständniserklärung ab. Die Interviews wurden nur mit Einwilligung der Interviewten aufgezeichnet, und die Transkripte sind vollumfänglich anonymisiert. Sämtliche personenbezogene Daten werden nach Abschluss der Arbeit

gelöscht, um den Schutz der Teilnehmenden nachhaltig sicherzustellen (Baur & Blasius, 2022).

In der qualitativen Sozialforschung wird empfohlen, einen Pretest des Interviewleitfadens durchzuführen, um die Verständlichkeit, Reihenfolge sowie die Praktikabilität der Fragen vor der eigentlichen Datenerhebung zu überprüfen (Flick, 2022). In dieser Untersuchung wurde aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit geeigneter Interviewpartner*innen bewusst auf einen Pretest verzichtet, um alle Kontakte zur Gewinnung relevanter empirischer Daten zu nutzen. Der Leitfaden wurde stattdessen in enger Abstimmung mit der Betreuungsperson entwickelt.

3.4 Auswertungsmethode

Die Auswertung der Interviews erfolgte auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024). Das Verfahren eignet sich besonders gut, um umfangreiche Interviewdaten systematisch zu strukturieren, zentrale Aussagen zu extrahieren und inhaltliche Muster zu identifizieren, die für die Beantwortung der Forschungsfrage und die Entwicklung praxisnaher Handlungsempfehlungen relevant sind. Es verbindet eine nachvollziehbare Vorgehensweise mit der Offenheit qualitativer Forschung und ermöglicht sowohl Theorie als auch datengeleitete Analyseschritte.

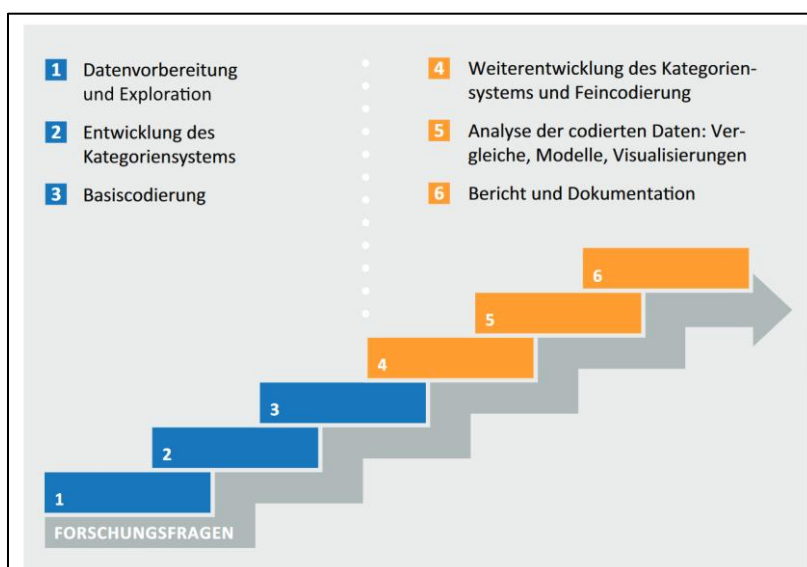


Abbildung 5. Fokussierte Interviewanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024)

Die Interviews wurden zunächst vollständig transkribiert und anschliessend mit der Software MAXQDA ausgewertet. Die Codierung erfolgte in einem kombinierten

Vorgehen. Einerseits wurden deduktiv Kategorien aus dem Interviewleitfaden übernommen, wie zum Beispiel die Themenbereiche „Erfolgsfaktoren“, „Herausforderungen“ oder „organisatorische Voraussetzungen“. Ausserdem war es möglich, neue Kategorien induktiv zu entwickeln, wenn während der Analyse relevante Inhalte auftraten, die im Leitfaden nicht vorgesehen waren. Dieses methodische Vorgehen erlaubt es, sowohl strukturierte als auch unerwartete Aspekte angemessen zu berücksichtigen (Kuckartz & Rädiker, 2024). Die Hauptkategorien wurden im weiteren Verlauf präzisiert und in Subkategorien untergliedert, um eine differenzierte Analyse und einen systematischen Fallvergleich zu ermöglichen. Die Auswertung erfolgte mithilfe von MAXQDA und bildet die Grundlage für die Ergebnisinterpretation. Das Kategoriensystem wird im nächsten Kapitel erläutert.

3.5 Kategorien der Inhaltsanalyse

Das aktuelle Kapitel bietet einen detaillierten Überblick über das entwickelte Kategoriensystem, das die Grundlage der beschriebenen Inhaltsanalyse bildet. Dort wurde das methodische Vorgehen zur Erstellung und Weiterentwicklung der Kategorien erläutert, während hier die konkrete Darstellung und inhaltliche Einordnung der Haupt- und Subkategorien im Vordergrund steht. Das Kategoriensystem wurde entworfen, um alle wichtigen Themenbereiche der Forschungsfrage strukturiert darzustellen. Ziel ist es, die Komplexität der erhobenen Interviewdaten systematisch zu ordnen und zentrale Themenbereiche nachvollziehbar zu erfassen. Die gewählte Struktur ermöglicht die Abbildung sowohl zentraler Themenfelder als auch differenzierter Aspekte der Fachlaufbahnkonzepte.

Die einzelnen Hauptkategorien werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels ausführlich beschrieben und inhaltlich eingeordnet. Es wird erklärt, welche inhaltlichen Aspekte jede Kategorie umfasst, welche thematischen Schwerpunkte sie abbildet und wie sie mit der Forschungsfrage verbunden ist. Darüber hinaus wird die Struktur des Kategoriensystems durch eine Behandlung der einzelnen Subkategorien vollständig nachvollziehbar. Am Ende der Erklärung jeder Hauptkategorie wird eine grafische Darstellung des jeweiligen Ausschnitts des Kategoriensystems eingefügt. Diese Darstellung dient dazu, die Struktur zu verdeutlichen und einen kompakten Überblick über die entsprechenden Subkategorien zu bieten.

3.5.1 Kategoriensystem der externen Expert*inneninterviews

Einführungsrationale

Die Hauptkategorie „Einführungsrationale“ umfasst die grundlegenden Überlegungen, die Unternehmen dazu bewegen, eine Fachlaufbahn einzuführen. Sie ist die Grundlage dafür, zu verstehen, welche strategischen und operativen Ziele mit der Einführung angestrebt werden und welche Faktoren zur Entscheidung geführt haben. In dieser Kategorie werden sämtliche Aspekte gebündelt, die mit den Motiven und den angestrebten Wirkungen der Einführung in Verbindung stehen. Dazu gehören insbesondere Motive wie die langfristige Bindung von Fachkräften, die Schaffung alternativer Laufbahnwege neben der klassischen Führungslaufbahn sowie das Reagieren auf Herausforderungen wie Fachkräftemangel. Ebenso wird der angestrebte Nutzen betrachtet, etwa die Verbesserung von Laufbahnperspektiven innerhalb des Unternehmens und die langfristige Sicherung von Fachwissen.

Die Einführungsrationale gibt wichtige Hinweise darauf, ob die Einführung einer Fachlaufbahn eher als reaktive Massnahme zur Problemlösung oder als proaktiver Schritt zur strategischen Weiterentwicklung interpretiert werden sollte. Sie bildet somit einen entscheidenden Ausgangspunkt für die Untersuchung der weiteren Ausarbeitung und Realisierung des Fachlaufbahnkonzepts. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, folgt eine Abbildung, die die Hauptkategorie und ihre Subkategorien grafisch zeigt.

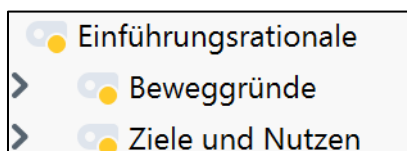


Abbildung 6. Hauptkategorie: Einführungsrationale

Gestaltung des Fachlaufbahnmodells

Die Kategorie „Gestaltung des Fachlaufbahnmodells“ bezieht sich auf die spezifische Ausgestaltung des Konzepts im Unternehmen. Sie erfasst alle Elemente, die das Konzept inhaltlich und strukturell definieren und somit die Grundlage für die Umsetzung bilden. Hier werden unterschiedliche Faktoren zusammengefasst, die über die Struktur des Modells entscheiden. Hierzu gehören unter anderem die grundlegende Typologie und Struktur des Modells, die Festlegung von Anforderungen und Qualifikationen für verschiedene Stufen der Fachlaufbahn sowie das Anreiz- und

Bewertungssystem. Die Ausarbeitung von Laufbahnpfaden und Rollenbildern, die den Mitarbeitenden eine transparente Orientierung bieten, stellt einen weiteren wichtigen Bestandteil dar. Darüber hinaus werden Aspekte wie Designprinzipien, interne Kalibrierung sowie das Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Standardisierung in Betracht gezogen.

Die Gestaltung des Modells ist von zentraler Bedeutung, da sie massgeblich beeinflusst, wie die Laufbahn vom Personal wahrgenommen und akzeptiert wird. Eine transparente und verständliche Struktur fördert das Vertrauen in das System, sorgt für Fairness und ermöglicht Vergleiche. Diese Kategorie bietet somit wesentliche Ansatzpunkte für die Untersuchung der internen Konsistenz und Praxistauglichkeit des Modells. Zur besseren Übersicht folgt nun eine Abbildung zu dieser Kategorie.

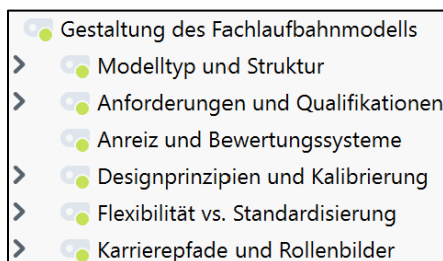


Abbildung 7. Hauptkategorie Gestaltung des Fachlaufbahnmodells

Einführungsprozess

Diese Hauptkategorie beschreibt die spezifischen Umsetzungsschritte und Massnahmen, die zur Einführung des Fachlaufbahnmodells im Unternehmen ergriffen werden. Sie umfasst alle Phasen von der Planung bis zur tatsächlichen Umsetzung und zeigt auf, wie das Konzept organisatorisch verankert werden soll.

In dieser Kategorie sind unter anderem die anfängliche Planung und Vorbereitung, das Ausarbeiten von Kommunikationsmassnahmen und die Einbindung relevanter Stakeholder enthalten. Ein weiterer Schwerpunkt liegt dabei auf der aktiven Beteiligung von Fach- und Führungskräften, beispielsweise durch Workshops oder Informationsveranstaltungen. Auch werden Anpassungen von bestehenden Strukturen und Prozessen in Betracht gezogen, um die Fachlaufbahn sinnvoll zu integrieren. Diese Kategorie bietet wichtige Hinweise zur Praktikabilität und Umsetzungsqualität, da der Einführungsprozess je nach Grösse und Struktur des Unternehmens unterschiedlich gestaltet werden kann. Nicht nur die Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit werden durch einen gut geplanten Prozess gesteigert, sondern

auch die nachhaltige Verankerung des Fachlaufbahnmodells wird entscheidend davon beeinflusst. Die anschliessende Abbildung bietet eine grafische Übersicht der Kategorie und ihrer Subkategorien.

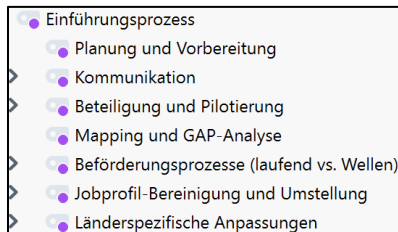


Abbildung 8. Hauptkategorie: Einführungsprozess

Herausforderungen

Die Herausforderungen beschreiben die Schwierigkeiten, Hindernisse und Probleme, die im Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung auftreten können.

Die Kategorie gibt Aufschluss darüber, welche Stolpersteine den Prozess verzögern oder behindern können und welche Rahmenbedingungen möglicherweise erschwerend wirken. In dieser Kategorie werden verschiedene Aspekte zusammengefasst, die in der nachfolgenden Abbildung 9 als Subkategorien dargestellt sind. Dazu gehören interne Widerstände von Fach- oder Führungskräften, strukturelle und organisatorische Hindernisse, kulturelle Barrieren im Unternehmen sowie mögliche Unsicherheiten in der Kommunikation. Auch Herausforderungen bei der Vergütung, der Leistungsbewertung und der Zuordnung von Mitarbeitenden zu neuen Laufbahnstufen gehören zu dieser Kategorie. Solche Probleme können in der Planungs- sowie in der Umsetzungsphase auftreten und haben oft einen nachhaltigen Einfluss auf die Akzeptanz und Wirksamkeit des Fachlaufbahnmodells. Gleichzeitig wurde analysiert, welche Methoden in der Praxis verwendet werden, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

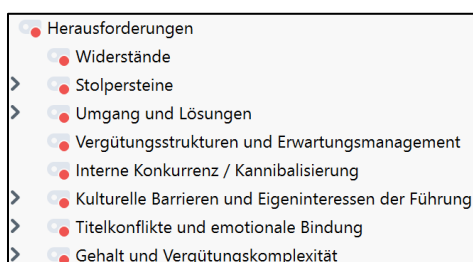


Abbildung 9. Hauptkategorien: Herausforderung

Erfolgsfaktoren

Diese Kategorie erfasst jene Bedingungen und Faktoren, die eine erfolgreiche Einführung und langfristige Verankerung eines Fachlaufbahnmodells ermöglichen. Sie liefert Hinweise darauf, welche Massnahmen den Einführungsprozess positiv beeinflussen und zur Wirksamkeit des Modells beitragen.

Hier werden unterschiedliche Facetten subsumiert, wie etwa Hilfestellungen seitens der Unternehmensführung, eine eindeutige und nachvollziehbare Kommunikation sowie die Einbeziehung relevanter Stakeholder. Auch positive Erfahrungen, die schon in Pilotprojekten oder bei ersten Implementierungsschritten gewonnen wurden, fallen in diesen Bereich. Zu den Erfolgsfaktoren zählen strukturelle Aspekte wie die Integration in bestehende Personalentwicklungsprozesse sowie kulturelle Faktoren wie die Akzeptanz in der Belegschaft und das Vorhandensein einer gelebten Feedbackkultur.

Um zu begreifen, unter welchen Voraussetzungen eine nachhaltige Etablierung des Fachlaufbahnmodells möglich ist und welche Faktoren besonders zielführend sind, ist diese Kategorie unverzichtbar. Nun folgt die Abbildung, die eine grafische Darstellung der Subkategorien bietet.

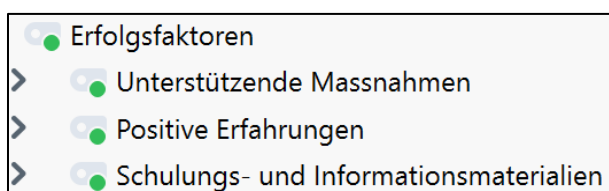


Abbildung 10. Hauptkategorie: Erfolgsfaktoren

Resonanz

Die Hauptkategorie „Resonanz“ beschreibt die Wahrnehmung des Fachlaufbahnmodells durch Mitarbeitende und andere relevante Gruppen innerhalb des Unternehmens sowie das Ausmass seiner Akzeptanz. Sie zeigt die Wichtigkeit des Modells aus der Perspektive der Beteiligten und bietet Einblicke in subjektive Bewertungen. Dabei werden unter anderem die generelle Einstellung zum Fachlaufbahnmodell, die wahrgenommene Gleichwertigkeit im Vergleich zur Führungslaufbahn sowie mögliche Auswirkungen auf Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen erfasst. Auch Faktoren wie die Offenheit in der Kommunikation und Gefühlsregungen zum Beispiel Stolz oder Bedenken im Zusammenhang mit neuen Rollen oder Bezeichnungen, finden Berücksichtigung.

Die Wahrnehmung und Akzeptanz sind wesentliche Indikatoren für die interne Wirksamkeit des Modells und ermöglichen eine systematische Berücksichtigung der subjektiven Perspektive der Betroffenen in der Analyse. Im Folgenden wird eine Abbildung präsentiert, die die Hauptkategorie sowie ihre Subkategorien grafisch veranschaulicht.

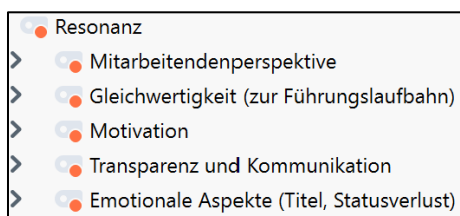


Abbildung 11. Hauptkategorie: Resonanz

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Alle Massnahmen zur Bewertung und fortlaufenden Optimierung des Fachlaufbahnmodells werden unter dieser Hauptkategorie zusammengefasst. Sie beinhaltet Abläufe, um die Effektivität zu überprüfen und das Modell an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Darunter fallen unter anderem die regelmässige Erfolgskontrolle anhand festgelegter Kennzahlen sowie die systematische Sammlung von Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Führungskräften. Inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklungen können auf Grundlage dieser Rückmeldungen notwendig werden, um die langfristige Relevanz und Wirksamkeit des Modells zu gewährleisten. Um sicherzustellen, dass das Fachlaufbahnkonzept den sich dynamisch verändernden Anforderungen der Organisation gerecht wird und langfristig einen Mehrwert bietet, sind Evaluation und Anpassung von zentraler Bedeutung. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, folgt eine Abbildung, die die Hauptkategorie und ihre Subkategorien grafisch zeigt.

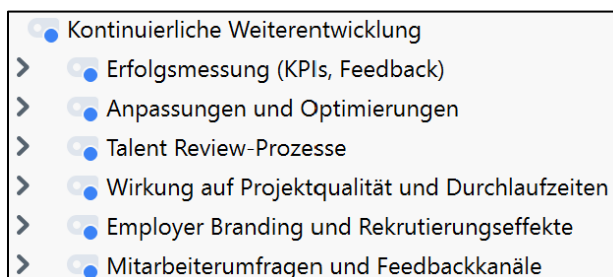


Abbildung 12. Hauptkategorie: Kontinuierliche Weiterentwicklung

Lernimpulse aus der Praxis

Zentrale Erkenntnisse, Empfehlungen und Erfahrungen, die im Zuge der bisherigen Auseinandersetzung mit dem Fachlaufbahnmodell gewonnen wurden, werden in der Hauptkategorie „Lernimpulse aus der Praxis“ zusammengefasst. Es soll festgehalten werden, welche praxisrelevanten Einsichten gewonnen wurden und für künftige Implementierungen von Nutzen sein können. Dokumentiert werden erprobte Methoden, Ratschläge zu möglichen Schwierigkeiten sowie generelle Empfehlungen für Organisationen, die ein ähnliches Modell implementieren wollen. Zudem werden Überlegungen zum bisherigen Verlauf sowie konkrete Verbesserungsvorschläge, die auf gemachten Erfahrungen beruhen, berücksichtigt.

Somit bietet diese Kategorie eine praxisorientierte Sammlung, die zur Weiterentwicklung bestehender Fachlaufbahnmodelle beitragen und anderen Unternehmen als Orientierung dienen kann. Abschliessend folgt eine Abbildung, die die Hauptkategorie und ihre Subkategorien grafisch zeigt.

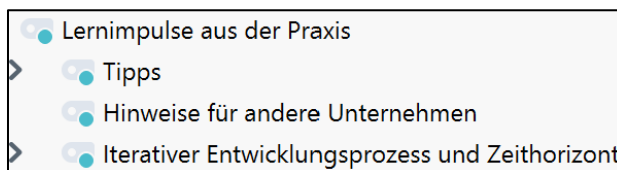


Abbildung 13. Hauptkategorie: Lernimpulse aus der Praxis

3.5.2 Kategoriensystem der internen Expert*inneninterviews

Das Kategoriensystem für die internen Interviews wurden im Anschluss an die Auswertung der externen Interviews entwickelt. Auch wenn sich die thematische Struktur des internen Interviewleitfadens vom externen unterscheidet, zeigt sich im Rahmen der Analyse inhaltliche Überschneidungen, die einen vergleichbare Kategorisierung erlaubten. Um diese themenbezogene Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden mehrere Hauptkategorien nach dem gleichen analytischen Muster wie bei den externen Interviews benannt.

Dazu zählen die Kategorien Einführungsrationale, Gestaltung des Fachlaufbahnmodells, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, die inhaltlich übereinstimmende Aussagebereiche abbilden. Weil diese Kategorien im vorherigen Kapitel schon detailliert behandelt wurden, erfolgt hier keine weitere Erklärung.

Im Zuge der internen Analyse wurde zusätzlich eine weitere Hauptkategorie identifiziert, die spezifische Aspekte der organisationalen Perspektive bei Stäubli erfasst.

Implementierung

Hier werden kommunikative, kulturelle und organisatorische Aspekte im Zusammenhang mit der Einführung des Fachlaufbahnmodells beschrieben. Sie umfasst unter anderem Äusserungen zur internen Kommunikation, zur Sichtbarkeit des Modells und zur Rolle der Führungskräfte bei der Implementierung. Thematisiert werden zudem Massnahmen wie Informationsveranstaltungen, die Nutzung von Kommunikationskanäle (Intranet), sowie Anforderungen an eine verbindliche, nachvollziehbare Umsetzung. Unter dieser Kategorie werden auch die Erwartungen an begleitende Massnahmen wie Schulungen oder symbolische Markierungen (Kick-off-Veranstaltungen) zusammengefasst.

Die Kategorie gibt an, bei welchen Voraussetzungen die Fachlaufbahn bei Stäubli als sichtbares, ernsthaftes und glaubwürdiges Vorbild wahrgenommen wird.

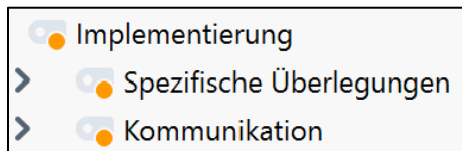


Abbildung 14. Hauptkategorie: Implementierung

3.6 Gütekriterien qualitativer Forschung

Bei der qualitativen Forschung sind die Gütekriterien andere als bei der quantitativen. Statt Objektivität und Repräsentativität rücken Aspekte wie Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Reflexivität und Kontextsensibilität in den Fokus (Flick, 2022). Diese Kriterien dienen dazu, die Glaubwürdigkeit und Anschlussfähigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, auch wenn diese nicht verallgemeinerbar sind.

Diese Arbeit legt Wert auf eine transparente Gestaltung des Forschungsprozesses. Alle methodischen Schritte wurden gründlich dokumentiert. Ein weiteres wichtiges Gütekriterium ist die kommunikative Validierung: Während der Interviews wurden Aussagen aktiv reflektiert und bei Unklarheiten gezielt nachgehakt, um eine möglichst präzise Erfassung sicherzustellen. Zudem wurde durch die

Kombination externer und interner Perspektiven ein gewisses Mass an Triangulation erreicht, was die Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse stärkt laut Flick (2022).

Die Überprüfung der eigenen Rolle ist ebenfalls ein wichtiges Gütekriterium (Flick, 2022). Um mögliche Verzerrungen zu verringern, wurde die doppelte Funktion als Forschende im Auftrag von Stäubli aktiv in Betracht gezogen. Die wissenschaftliche Qualität wurde durch ein offenes Interviewverfahren und eine systematische, transparente Auswertung gesichert.

4. Ergebnisse der Untersuchung

Dieses Kapitel präsentiert die Ergebnisse der durchgeführten Expert*inneninterviews. Ziel ist es, zentrale Themen, Muster und Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Einführung, Umsetzung und Wahrnehmung von Fachlaufbahnen in Organisationen aufzuzeigen. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anhand der inhaltlichen Hauptkategorien, die weiter oben erläutert wurden. Jede Hauptkategorie wird in einem eigenen Abschnitt beschrieben, wobei der Fokus auf der deskriptiven Wiedergabe der Inhalte liegt. Die Ergebnisse werden in den nächsten Kapiteln der Arbeit weiterführend theoretisch eingeordnet und interpretiert.

4.1 Auswertung der externen Expert*inneninterviews

Die nachfolgenden Abschnitte fassen die Aussagen der befragten Expert*innen zu den neun thematischen Hauptkategorien zusammen. Pro Kategorie wird ein Textblock präsentiert, der die inhaltliche relevanten Aspekte deskriptiv wiedergibt. Die Darstellung konzentriert sich auf die zentralen Inhalten, wie sie von den Interviewten geschildert wurden.

Einführungsrationale

Die Auswertung der externen Interviews hat ergeben, dass die Einführung einer Fachlaufbahn in den Organisationen auf verschiedenen Gründen beruht. Diese entstehen aus sowohl individueller als auch organisatorischer Perspektive.

Ein oft genannter Grund auf der Ebene der Organisation war das Bestreben, klare Strukturen und Entwicklungsmöglichkeiten ausserhalb der traditionellen Führungslaufbahn zu etablieren. Es wurde mehrfach berichtet, dass unklare Titelvergaben und informell erstellte Jobprofile Unmut hervorgerufen hatten. Dies trug zur Entscheidung der Unternehmensleitung bei, ein verbindliches Fachlaufbahnmodell einzuführen. Genannt wurden auch strategische Zielsetzungen wie die Sicherung der Projektqualität, die Förderung der fachlichen Kompetenzen von Fachkräfte oder die Anpassung an wachsenden Strukturen wurden erwähnt. Eine der befragten Personen äusserte sich dazu wie folgt: „enorm wichtig, dass wir Projekte erfolgreich managen und diese erfolgreich zu Ende führen“ (B02).

Ein weiterer Aspekt betrifft die Wahrnehmung von gesellschaftlichen Entwicklungen und den Wandel der Laufbahnbilder. Eine Person schilderte einen langfristigen Wandel von hierarchischen Aufstiegslogiken hin zu differenzierten

Entwicklungspfaden. Insbesondere bei jüngeren Generationen und bei Mitarbeitenden in spezialisierten Fachbereichen gibt es ein ausgeprägtes Bedürfnis nach fachlicher Weiterentwicklung, ohne dass dabei die Absicht besteht, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Aus Sicht der Mitarbeitenden waren vor allem Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten und faire Laufbahnchancen von zentraler Bedeutung. Einige der Befragten hoben hervor, dass es für Fachspezialist*innen ohne Fachlaufbahn oft so aussieht, als hätten sie nicht die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten. Eine Person äusserte: „es ist nicht so zufriedenstellend, 40 Jahre Berufserfahrung zu haben und dabei nur Fachspezialistin zu bleiben“ (B05). Die Etablierung der Fachlaufbahn wird daher als ein Mittel zur langfristigen Bindung von Mitarbeitenden angesehen, vor allem in Kontexten mit begrenzten finanziellen Anreizen und wachsender Relevanz anderer Attraktivitätsfaktoren.

Darüber hinaus betonen mehrere Interviews die strategische Rolle der Fachlaufbahn in Bezug auf personalpolitische Überlegungen. Eine Person erklärte, dass die Modellentwicklung in einen weitergehenden Prozess der Personalstrategiegestaltung eingebettet war. Dieser integriert Themen wie Personalbindung, Nachwuchsförderung und langfristige Organisationsentwicklung. Ziel ist es, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit den Anforderungen der Organisation zu verbinden, um nachhaltigen Erfolg zu sichern.

Gestaltung des Fachlaufbahnmodells

Aus der Untersuchung der Interviews geht hervor, dass die Fachlaufbahnmodelle in den befragten Organisationen auf differenzierten und teilweise komplexen Strukturen basieren. Es werden sowohl organisatorische als auch individuelle Faktoren berücksichtigt.

Ein Themenbereich beschäftigt sich mit dem Modelltyp und der Struktur der Fachlaufbahn. Die befragten Organisationen, verwenden verschiedene Modelle, die in der Regel aus mehreren Stufen bestehen. Eine interviewte Person erklärte: „Grundsätzlich sollte eine solche Fachlaufbahn nicht mehr als fünf Levels haben. Im Allgemeinen wäre es gut, so drei bis vier Levels zu haben“ (B03). Hierbei wird die Fachlaufbahn deutlich von der Führungslaufbahn abgetrennt. Eine befragte Person betonte: „Die Führungslaufbahn hat noch zusätzliche Stufen, während die Fachlaufbahn auf Ebene drei zu Ende ist“ (B01).

Ein weiterer wesentlicher Punkt sind die Laufbahnwege, Rollenverständnisse und Entwicklungsperspektiven in der Fachlaufbahn. Die Organisationen machen Unterschiede zwischen verschiedenen fachlichen Rollen wie Specialist, oder Lead.

Eine interviewte Person schilderte: „Man ist dann wirklich eine Spezialistin auf dem eigenen Fachgebiet, man ist entweder in Grossprojekten für einen Fachbereich zuständig oder wird in kleineren Projekten als Spezialistin hinzugezogen“ (B01). Auch horizontale Entwicklungsmöglichkeiten wurden angesprochen, zum Beispiel durch „Job Enlargement, durch den Aufbau von weiterem Expertenwissen“ (B03).

Die Voraussetzungen und Qualifikationen für die verschiedenen Stufen basieren auf einer Kombination von Ausbildungsabschlüssen, Weiterbildungen, Berufserfahrung und spezifischen Fachkenntnissen. Mehrere der Befragten hoben hervor, dass neben den formalen Qualifikationen auch Soft Skills, Selbstmanagement und Reflexionsfähigkeit von entscheidender Bedeutung sind. Eine befragte Person erklärte: „Es ist nicht nur die Anzahl an Erfahrungsjahren, sondern auch wirklich das Skillset“ (B01). Eine andere ergänzte: „Für Ingenieurberufe ist mindestens ein HF- oder FH-Abschluss notwendig, um die fachlichen und methodischen Kompetenzen abzudecken“ (B02). Verhaltensaspekte sind ebenfalls relevant. Eine interviewte Person schilderte: „Auch das Verhalten wird beurteilt. Wenn ich zwar alle Kurse besucht habe, aber hier die Leute anschreie, kann ich trotzdem nicht befördert werden“ (B05).

Darüber hinaus sind Designprinzipien, Templates und Kalibrierungsmechanismen zentrale Elemente in der Ausgestaltung, die der Strukturierung und Vergleichbarkeit dienen. Dazu wurde berichtet: „Eine Art Template erstellt wurde, anhand dessen die einzelnen Leitersprossen einer Fachlaufbahn beschrieben werden, wie der Handlungsrahmen, die Ausbildung, die Skills, die Fachkenntnisse“ (B03). Das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Standardisierung zeigt sich darin, dass zentrale Vorgaben existieren, gleichzeitig aber „die Bereiche sehr frei waren, unabhängig, und man hat auch nicht wirklich kalibriert“ (B03). Einige Organisationen setzen bewusst auf Bottom-up-Elemente wie Mitarbeitenden-Workshops, um „wirklich auch Bedürfnisse abzuholen“ (B03).

Schliesslich kommt auch Anreiz- und Bewertungssystemen eine grosse Bedeutung zu. Mehrere der Befragten hoben die Wichtigkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten hervor, neben monetären Anreizen. Eine Person sagte: „Was ich halt auch als Motivationsfaktor finde, ist die Möglichkeit, an Ausbildungen

teilzunehmen. Ich bin da wirklich begeistert, was wir in Aus- und Weiterbildung investieren“ (B05). Auch die Transparenz der Systeme wurde hervorgehoben: „Das Lohnsystem ist sehr öffentlich. Man kann eingeben, welches Lohnband, welche Ausbildung, und was man ungefähr für einen Lohn bekommt“ (B05).

Einführungsprozess

Die Auswertung der Interviews offenbart, dass der Prozess der Einführung von Fachlaufbahnmodellen in den befragten Organisationen durch eine strukturierte und mehrstufige Herangehensweise geprägt ist.

Ein Bereich bezieht sich auf die Planung und Vorbereitung. Die Wichtigkeit einer gründlichen Konzeptions- und Designphase wurde von mehreren interviewten Fachleuten hervorgehoben. Eine befragte Person schilderte: „Wir haben mal ein paar Prinzipien erarbeitet. Das heisst, für wen, für welche Organisationen, für welche Gruppen möchten wir überhaupt eine Fachlaufbahn?“ (B03). Um den komplizierten Umsetzungsprozess systematisch vorzubereiten, wurden Scoping-Überlegungen angestellt und Zeitpläne mit Meilensteinen entwickelt. Die Vorbereitungsphase erstreckte sich teilweise über mehrere Jahre, da zahlreiche Anspruchsgruppen einbezogen und Abstimmungen erforderlich waren.

Auch die Teilhabe sowie das Testen im kleinen Massstab sind entscheidend. Fast alle Organisationen beschrieben, dass Führungskräfte, Fachbereiche und Mitarbeitende früh in die Entwicklung eingebunden wurden. Eine interviewte Person berichtete: „Das haben wir intensiv mit den Führungskräften zusammen gemacht. Zuerst mit den Geschäftsbereichsleitungen, dann in die Abteilungen rein, um zu hören, wie sie das Ganze sehen“ (B02). Häufig übernahmen Pilotbereiche eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung von Best Practices, die dann auf andere Einheiten angewendet wurden.

Das Bereinigen der Jobprofile und das Mapping waren wesentliche Schritte bei der Einführung. Es sollte erreicht werden, dass die bestehenden Rollen an die neuen Fachlaufbahnstrukturen angepasst wurden. Eine befragte Person beschrieb: „Es gab einen Stichtag, wo die Jobprofile bereinigt wurden. Man ist durchgegangen: Wenn es jetzt abweichend war, kein Specialist, kein Lead, sondern eine andere Bezeichnung, in was für eine Rolle passt die Person dann genau?“ (B01). Im Nachgang wurde oft eine GAP-Analyse durchgeführt, um zu ermitteln, welche Qualifikationen oder Erfahrungen noch erforderlich waren, um in die neuen Entwicklungspfade einzutreten.

In mehreren Interviews wurden die Kommunikation und das Change-Management als entscheidende Erfolgsfaktoren genannt. Um für Transparenz zu sorgen, kamen verschiedene Medien wie das Intranet oder SharePoint zum Einsatz. Eine interviewte Person schilderte: „Wir haben eine Fragestunde pro Monat initialisiert, alle Stakeholder abgeholt, gefragt, wo wir unterstützen können. Die Antworten haben wir in einem Katalog zusammengefasst und auf einem SharePoint dargestellt“ (B04). Es war besonders wichtig, belastbare Change-Management-Prozesse einzuführen, um die Akzeptanz zu steigern, um Mitarbeitenden einen klaren Zugang zu relevanten Informationen zu bieten.

In den meisten Organisationen wurden die Prozesse zur Beförderung sowie die Laufbahnschritte zentral verwaltet. Um Transparenz und Vergleichbarkeit zu gewährleisten, führten einige Unternehmen absichtlich feste Beförderungsrunden ein. Eine interviewte Person berichtete: „Wir machen ein- oder zweimal im Jahr solche Beförderungsrunden. Alle Vorgesetzten bereiten ihre Beförderungsanträge vor, wir besprechen das im Managementteam“ (B03).

Mehrere Interviews haben abschliessend hervorgehoben, dass es notwendig war, länderspezifische und kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. In regional differenzierten Organisationen war es erforderlich, verschiedene Standards in Bezug auf Digitalisierung, Arbeitskultur oder organisatorische Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, wie jemand sagte: „In der Deutschschweiz wurde die Digitalisierung massiv vorangetrieben, in der Romandie und im Tessin kam das später“ (B04).

Herausforderungen

Den Interviews zufolge ist es mit vielen Schwierigkeiten verbunden, in den befragten Organisationen Fachlaufbahnmodelle einzuführen und umzusetzen.

Ein erstes bedeutendes Themengebiet betrifft Titelkonflikte und emotionale Bindungen. Mehrere der befragten Expert*innen äusserten, dass vor allem langjährige Angestellte eine ausgeprägte emotionale Bindung an ihre bisherigen Titel hätten. Eine befragte Person schilderte: „Das sind schnell emotionale Komponenten bei Mitarbeitenden. Wenn du dich jahrelang Senior nennen konntest oder Head of hattest, und dann bist du plötzlich in einem anderen System, das ist schwierig“ (B02). Die Anpassung von Titeln führte manchmal zu Unsicherheiten und Diskussionen.

Damit verknüpft sind Designfehler und Stolpersteine. Die Interviewten übten Kritik an einer zu hohen Anzahl von Laufbahnstufen oder an unklaren Abgrenzungen

zwischen den einzelnen Levels. Eine Person erklärte: „Wir hatten ein fünfer Laufbahnsystem, aber die Stufen waren sehr klein und nur bei der Erfahrung klar abgestuft. Wir haben dann gesagt, lass uns auf drei gehen, dafür signifikante Schritte“ (B03). Auch das Fehlen von Kompetenzmodellen sowie mangelhafte Kalibrierungsprozesse erschwerten die Implementierung.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Komplexität von Gehalt und Vergütung. In mehreren Organisationen war das bestehende Lohnsystem nicht ausreichend strukturiert, um die neuen Rollen angemessen abzubilden. Eine interviewte Person beschrieb: „Wir hatten damals kein strukturiertes Lohnsystem, es war mehr immer ein interner Vergleich untereinander“ (B02). Auch das Management der Erwartungen in Bezug auf die Vergütungsstrukturen war herausfordernd. Es war notwendig, die zum Teil hohen Erwartungen an Gehaltsanpassungen zu lenken. Eine interviewte Person berichtete: „Viele dieser Leute haben keine Lohnerhöhung erhalten, weil sie bereits als Experte bezahlt worden sind, obwohl sie jetzt erst den Expertentitel tragen“ (B03). Enttäuschungen mussten gezielt adressiert werden.

Ein weiteres Thema sind Widerstände und Probleme der Akzeptanz. Insbesondere langjährige Mitarbeitende standen der Einführung teilweise skeptisch gegenüber. Eine befragte Person sagte: „Das sind meistens die, die sagen: ‚Vorher hat es ja funktioniert, wieso ändern wir jetzt etwas?‘“ (B04). Auch die Beziehung zwischen Fach- und Führungslaufbahnen sorgte für Spannungen. Fachkräfte hatten oft die Erwartung, dass ihre Rolle im Vergleich zu Führungspersonen gleichwertig oder sogar höher anerkannt wird.

Ausserdem waren interne Konkurrenzverhältnisse und Kannibalisierungseffekte herausfordernd. In einem Interview wurde geschildert: „Wir verlieren alle unsere guten Laboranten aus der Forschung, weil sie in die Produktion wechseln, wo sie schneller Senior werden können“ (B03). Ohne klarer Profile und abgestimmter Regeln kam es manchmal zu einem internen Wettbewerb zwischen den Abteilungen.

Die Umsetzung wurde auch durch kulturelle Barrieren und die Eigeninteressen der Führungskräfte erschwert. Eine befragte Person berichtete: „Es gab kulturelle Herausforderungen, weil Führungskräfte dachten: Das sind die Talente unserer Business Unit, nicht die des Gesamtunternehmens“ (B02). Manchmal standen Bereichsegoismen einer unternehmensweiten Harmonisierung im Weg.

Zum Schluss skizzierten die Interviewten unterschiedliche Strategien zum Umgang mit und zur Lösung von Problemen. Hierunter fielen die Anpassung der bestehenden Modelle, die Entwicklung von Sonderlösungen sowie eine intensivere Unterstützung durch die Personalabteilung. Auch individuelle Zulagen und Ausnahmeregelungen kamen zum Einsatz, um besondere Fälle angemessen zu berücksichtigen.

Erfolgsfaktoren

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass mehrere zentrale Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung von Fachlaufbahnmodellen identifiziert werden können. Sie betreffen sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch kommunikative und kulturelle Aspekte innerhalb der Organisationen.

Eine klare Kommunikation, gepaart mit praktizierter Transparenz, stellte einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Die die Interviews gebenden Fachkräfte hoben hervor, wie wichtig es sei, regelmässig zu informieren und offene Diskussionen zu führen, um das Verständnis und die Akzeptanz zu steigern. Eine befragte Person beschrieb: „Besonders wirksam war, einfach immer wieder in Kommunikation zu treten, mit den Mitarbeitenden die Fachlaufbahn so gut wie möglich zu erklären“ (B01). Transparenz wurde dabei aktiv umgesetzt: „Wir haben uns überall gefunden und überall überzeugt. Ja, wir machen das transparent. Das muss ins Intranet, damit alle Zugriff haben“ (B03).

Auch Materialien zur Information und Schulung waren von zentraler Bedeutung. Um die Rolle von Führungspersonen als Multiplikator*innen zu festigen, wurden spezielle Trainings für diese angeboten. Eine interviewte Person erklärte: „Wir haben die Führungskräfte entsprechend gebrieft, damit sie natürlich auch die Informationen weitergeben können im Eins-zu-eins“ (B01). Darüber hinaus wurden Leitfäden, Gesprächsunterlagen und digitale Tools erstellt, die in Gesprächen verwendet wurden. Diese Materialien hatten nicht nur die Funktion, Informationen bereitzustellen, sondern auch die der individuellen Reflexion und Laufbahnplanung.

Die aktive Einbindung von Führungspersonal und Mitarbeitenden in die Entwicklung und Umsetzung des Modells stellte einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Eine befragte Person schilderte: „Wir haben das intensiv mit den Führungskräften zusammen gemacht, zuerst mit den Geschäftsbereichsleitungen, dann in die Abteilungen rein“ (B02). Auch das Management wurde als tragendes Element

hervorgehoben. Eine Interviewte betonte: „Man braucht das Topmanagement als Sponsor. Wenn die Führung dahintersteht, entsteht auch das nötige Commitment im Unternehmen“ (B03).

Es war von grundlegender Bedeutung, dass die Fachlaufbahn in die bestehenden Personal- und Entwicklungsprozesse klar integriert wurde. Das Modell fand unter anderem Eingang in Potenzialanalysen und Entwicklungsgespräche. Eine befragte Person erläuterte: „Wir haben das in unsere Gespräche integriert, wo es um Potenzial und Weiterentwicklung geht, da sind die Laufbahnwege jetzt abgebildet“ (B02).

Darüber hinaus hoben verschiedene Befragte die Wichtigkeit von Flexibilität und Personenzentrierung hervor. Insbesondere in kleinen Organisationen sei es wichtig, auf persönliche Lebensphasen, familiäre Umstände und individuelle Ziele einzugehen. Eine befragte Person erklärte: „Ich persönlich finde es am zielführendsten, wenn es personenzentriert ist. Also wenn ich den Menschen als ganzheitliches Individuum anschau“ (B05).

Schliesslich wurden viele positive Erfahrungen und wahrgenommene Effekte erwähnt. Das Fachlaufbahnmodell führte zu bereichsübergreifenden Kooperationen und einem erhöhten Commitment innerhalb der Belegschaft. Eine Person berichtete: „Wir haben schnell gemerkt, dass wir da auch Mehrwert generiert haben, einfach schon nur weil wir gewisse Brücken gebaut haben mit solchen Konzepten“ (B02).

Resonanz

Aus der Auswertung der Interviews geht hervor, welche Resonanz das Fachlaufbahnmodell in den befragten Organisationen ausgelöst hat. Blickpunkt sind sowohl emotionale als auch strukturelle Reaktionen. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Wahrnehmungen der Fachkräfte sowie deren Verständnis und Erfahrung des Modells im Arbeitsalltag.

Die Arbeiter*innen haben die Einführung der Fachlaufbahnmodelle aus ihrer Sicht überwiegend positiv wahrgenommen. Viele der interviewten Fachleute berichteten, dass das Personal sich ernst genommen fühlten und die angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten als klare Perspektive ansah. Eine befragte Person erklärte: „Wir wollen unseren Mitarbeitenden Perspektiven bieten. Und da konnten wir dann auch Wort halten. Das kam sehr gut an!“ (B02). Weiter hiess es: „Die Mitarbeitenden

haben sich dann auch ausgetauscht und gesagt: Hey, unser Unternehmen kümmert sich jetzt wirklich auch um Fachlaufbahnen, und das ist super“ (B02).

Insbesondere die Sichtbarkeit neuer Entwicklungsmöglichkeiten hat die Motivation vieler Mitarbeitenden durch die Einführung spürbar gestärkt. Eine befragte Person berichtete: „Für die Mitarbeitenden war klar, wo sie sich hin entwickeln können. Auch der Ausblick, dass sie sich entwickeln können, hat sehr motiviert“ (B01). In einem weiteren Fall wurde der Impuls beschrieben, der vom Modell ausging: „Das hatte einen Riesenhype ausgelöst, weil Mitarbeitende Perspektiven gesehen haben.“ (B05).

Ein weiterer wesentlicher Punkt bezieht sich auf die Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn. An vielen Orten wurde die Fachlaufbahn als eine ernsthafte Option zur traditionellen Führungslaufbahn angesehen. Eine befragte Person schilderte: „Früher hiess es: Wenn du Karriere machen willst, musst du Führungskraft werden. Heute verstehen viele, dass auch eine Fachlaufbahn möglich ist, und das war wichtig“ (B02). Eine andere Person ergänzte: „In der Fachlaufbahn gibt es heute Rollen, die gleichwertig sind wie Führungsrollen. Das hat zur Akzeptanz beigetragen“ (B03).

Wie erwähnt, haben emotionale Reaktionen eine Rolle gespielt, vor allem bei der Umstellung bestehender Titel und Rollen. Für einige Mitarbeitende war der Umgang mit Statusverlust, Titelveränderungen oder neuen Rollenzuordnungen sensibel. Es wurden auch kritische Rückmeldungen sowie Akzeptanzdynamiken thematisiert. In einem Fall wurde beschrieben, dass anfangs Unsicherheit herrschte: „Es gab eine Umfrage, ein kleiner Teil war dafür, ein kleiner Teil dagegen und ein grosser Teil unentschlossen. Heute ist der mittlere Teil massiv zurückgegangen, es gibt nun viele Befürworter“ (B04).

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die befragten Organisationen die Entwicklung von Fachlaufbahnmodellen nicht als einen abgeschlossenen Prozess, sondern als eine kontinuierliche Weiterentwicklung betrachten.

Zunächst wird die Erfolgsmessung anhand von Kennzahlen und qualitativen Feedbackdaten in den Blick genommen. Einige der interviewten Expert*innen gaben an, dass klassische KPIs oder Scorecards normalerweise nicht systematisch zur Messung der Wirkung verwendet werden. Stattdessen wurden häufig qualitative Bewertungen in Form eines Vorher-Nachher-Vergleichs vorgenommen. Eine befragte

Person erklärte: „Wir haben es allerdings nicht mit klaren KPIs gebunden, sondern das eher festgestellt: Vorher-Nachher, wie die Qualität der Projekte ablief“ (B02). Zur Beurteilung der Modellwirksamkeit ergänzen einzelne Organisationen ihre Analysen mit einer Untersuchung interner Kennzahlen wie Verweildauer, Beförderungszahlen oder interne Wechsel. Es wurde auch das Einholen von Feedback und Umfragedaten angesprochen. Es wurde deutlich, dass Rückmeldungen zwar gegeben sind, aber oft inoffiziell oder ohne Systematik erfolgen. In bestimmten Organisationen wurden die Rückmeldungen absichtlich umfassender gesammelt.

Talent-Review-Prozesse sowie Personalentwicklungsformate stellen ein weiteres zentrales Element dar. Regelmässig führen verschiedene Organisationen Review-Runden durch, in denen die Personalabteilung, Linienverantwortliche und Führungspersonen gemeinsam Entwicklungspotenziale erörtern. Eine interviewte Person schilderte: „Da kommen Führungskräfte mit ihren Themen: Ich habe hier ein Talent, möchte es weiterentwickeln, aber weiss nicht wie und wir bringen, dann Tools und Möglichkeiten ein, etwa einen Sidestep in eine andere Business Unit“ (B02).

Im Laufe der Zeit wurden in vielen Organisationen gezielte Anpassungen und Erweiterungen vorgenommen. So wurden nachträglich kleinere Bereiche, die anfangs nicht im Fokus standen, in das Laufbahnmodell aufgenommen.

Ein damit verbundener Aspekt ist die kulturelle Entwicklung in Richtung einer lernenden Organisation. Die Fachlaufbahn wurde als Teil einer dynamischen Personalstrategie verstanden, nicht als ein starres System. Eine interviewte Person betonte: „Ich glaube, wichtig ist, dass man die Kultur auch lebt. Also dass man immer wieder nach Verbesserungen sucht, weiss, wo man hinwill, und den Markt versteht“ (B05).

Lernimpulse aus der Praxis

Die Analyse der durchgeführten Interviews hat eine Reihe von praxisrelevanten Empfehlungen zur Einführung und erfolgreichen Umsetzung einer Fachlaufbahn hervorgebracht.

Mehrere interviewten Personen hoben hervor, dass eine Fachlaufbahn als ein iterativer Entwicklungsprozess anzulegen sei, der genügend Zeit und Flexibilität brauche. Eine befragte Person schilderte: „Der Prozess hatte mehrere Schleifen nach sich ziehen müssen“ (B01). Eine weitere ergänzte: „Der zeitliche Horizont darf nicht

unterschätzt werden und häufig ist ein Zeitraum von ein bis zwei Jahren für die Implementierung notwendig“ (B02).

Oft wurde die Etablierung von klaren Strukturen und verbindlichen Design-Prinzipien angesprochen. Eine interviewte Person erläuterte: „Es müssen sechs bis sieben fixe Design Principles erstellt werden. Es müssen die fünf Levels genau benannt werden, und es sollte eine Range definiert werden, nach wie vielen Jahren man von einer Stufe zur nächsten mindestens haben muss, um aufsteigen zu können“ (B03). Es wurde auch mehrfach empfohlen, ein fundiertes Kompetenzmodell zu entwickeln, da dies eine sinnvolle Grundlage darstellen würde.

Verschiedene Interviewte wiesen darauf hin, dass dem Change-Management eine zentrale Rolle zukommen. Eine befragte Person führte aus: „Das Change-Management darf nicht zu klein gehalten werden, weil man nicht nur einen Prozess ändert, sondern einen menschenverbundenen Prozess“ (B04). Um die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu gewährleisten, sollten grundlegende Fragen zu Rollenbildern, Wertigkeit und Zielgruppen bereits in der Phase der Konzeptentwicklung geklärt werden.

Darüber hinaus wurde von einzelnen Fachpersonen die Bildung interdisziplinärer Projektgruppen empfohlen, um verschiedene Perspektiven aus der Organisation einzubeziehen. Eine befragte Person erklärte: „Als erstes wirklich im Austausch in einer Projektgruppe, die idealerweise aus Vertretern von verschiedenen Funktionsbereichen besteht“ (B02). Zudem wurde betont, dass zielgerichtete Investitionen in die Weiterbildung eine strategische Massnahme zur Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber darstellen, auch für kleine Unternehmen. Eine weitere Person fasste zusammen: „Man muss einfach schlau investieren, aber investieren, weil der Arbeitsmarkt das verlangt“ (B04).

Die zusammengefassten Erkenntnisse dienen als wesentliche Grundlage für die folgenden Kapitel der Arbeit. Sie bilden die empirische Grundlage für die Weiterentwicklung und Anpassung des Fachlaufbahnkonzepts an die spezifischen Rahmenbedingungen der Stäubli AG.

4.2 Auswertung der internen Expert*inneninterviews

Ergänzend zu den externen Gespräche wurde weitere zwei mit Schlüsselpersonen von Stäubli geführt. Die folgende Abschnitte geben eine deskriptiven Einblick in zentrale Aussagen aus unternehmensinterner Perspektive. Die

Darstellung orientiert sich an der gleichen Struktur wie im vorherigen Kapitel und wird um die spezifische interne Kategorie „Implementierung“ erweitert.

Einführungsrationale

Die zwei befragten internen Schlüsselpersonen sind der Ansicht, dass die Etablierung einer Fachlaufbahn bei Stäubli eine notwendige Antwort auf den Fachkräftemangel und die sich wandelnden Laufbahnerwartungen ist. Sie unterstreichen, wie wichtig es ist, dass Mitarbeitenden, die keine Führungsposition anstreben, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden.

Laut einer Person soll die Fachlaufbahn qualifizierten Fachpersonen eine gleichwertige Entwicklungsperspektive bieten: „Wir brauchen Fachlaufbahnen, weil nicht jeder braucht, oder möchte eine Führungsposition“ (Bi1).

Die Fachlaufbahn wird zudem als Mittel zur Motivation und langfristigen Bindung von Mitarbeitenden mit hoher Leistung angesehen. Sie ermögliche Verantwortung, fachliche Identifikation und Sinnggebung, was besonders für die jüngeren Generationen von Bedeutung sei. Es wird ebenfalls als Vorteil erachtet, sich intern über verschiedene Rollen hinweg weiterentwickeln zu können.

Ausserdem hebt jemand die Bedeutung für die Sichtbarkeit professioneller Leistungen und die Bewahrung von Know-how hervor, ohne dabei eine disziplinarische Verantwortung als Voraussetzung zu nennen. Öffentliche Auftritte oder Fachpublikationen könnten dazu beitragen, die externe Positionierung zu stärken, indem sie Fachlaufbahnen fördern.

Die Fachlaufbahn wird von beiden Gesprächspartner*innen als wesentlicher Bestandteil einer zukunftsorientierten Personalstrategie angesehen, die individuelle Förderung mit den Zielen der Organisation in Einklang bringt.

Gestaltung des Fachlaufbahnmodells

Die befragten internen Personen identifizieren wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung. Eine klare Architektur, verbindliche Abläufe und transparente Strukturen stehen im Fokus.

Eine Person hebt die Relevanz einer nachvollziehbaren Systematik hervor: „Elemente wie saubere Architektur, Grading, klare Profile und passende Weiterbildungsmöglichkeiten“ (Bi1) einschliesst. Ein festgelegtes Budget wird ebenfalls als wesentlicher Bestandteil des Veränderungsprozesses genannt. Die

beiden Gesprächspartnerinnen heben hervor, dass die Fachlaufbahn offiziell eingeführt werden sollte. Eine informelle Lösung ohne offizielle Kommunikation wird kritisch betrachtet, ebenso wie das Fehlen eines Bewerbungsprozesses.

Die Zugangsvoraussetzungen umfassen unter anderem formale Abschlüsse wie einen Bachelor oder eine höhere Fachschule, externe Beiträge wie Fachpublikationen oder Konferenzteilnahmen sowie eine Mindestanzahl an Jahren der Unternehmenszugehörigkeit. Es sei auch notwendig, die Rolle innerhalb der Fachlaufbahn zu bestimmen, zum Beispiel in Bezug auf Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnisse. Zudem wird hervorgehoben, dass die Fachlaufbahn nicht nur auf fachlicher Expertise basieren darf. Ein professionelles Auftreten, verantwortungsvolles Handeln und die bewusste Repräsentation der eigenen Rolle werden ebenfalls erwartet.

Implementierung

Die zwei interviewten Personen heben hervor, dass die Implementierung einer Fachlaufbahn bei Stäubli eindeutig kommuniziert und professionell unterstützt werden muss. Entscheidend sei eine transparente Darstellung der Ziele und Vorteile, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden. Die Inhalte sollten so aufbereitet werden, dass sie für alle verständlich und zugänglich sind, nicht nur für Führungskräfte oder die Personalabteilung.

Das Intranet sowie erzählbasierte Formate wie „Storys“, die Orientierung bieten können, werden als mögliche Kommunikationskanäle genannt. Auch kulturelle Fragestellungen seien zentral, etwa im Sinne von: „Wie wollen wir zusammenleben?“ (Bi1).

Die formelle Sichtbarkeit der Fachlaufbahn im Unternehmen ist ein zentrales Anliegen beider Gesprächspartner*innen. Eine Person zieht einen Vergleich zwischen der Einführung und der Etablierung einer neuen Abteilung und regt an, den Beginn absichtlich hervorzuheben zum Beispiel durch eine offizielle Auftaktveranstaltung, die sich über mehrere Jahre erstreckt. Dies soll dazu beitragen, die Bedeutung des Modells hervorzuheben und eine nachhaltige Verankerung zu ermöglichen.

Man hielt auch eine strukturierte Planung für notwendig. Eine Person verlangt einen eindeutigen organisatorischen Plan, der den Einführungsprozess, begleitende Massnahmen und Weiterbildungsmöglichkeiten sowohl intern als auch extern umfasst: „Je nachdem, was gibt es für externe Entwicklungsmöglichkeiten“ (Bi1).

Ausserdem wurde die Bedeutung der Führungskräfte betont. Die Führungskräfte sollten die Fachlaufbahn aktiv unterstützen: „Es muss von den Vorgesetzten vorgelebt werden“ (Bi1). Die andere Person hält eine formelle Anerkennung für entscheidend, damit die Fachlaufbahn als gleichwertig zur Führungslaufbahn angesehen wird.

Herausforderungen

Die zwei interviewten Personen nennen spezifische Schwierigkeiten, die einer gelungenen Implementierung der Fachlaufbahn bei Stäubli im Wege stehen könnten. Es wird hervorgehoben, dass ein Kulturwandel nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Modell aktiv gefördert wird: „Wenn Sie es nicht unterstützen, dann ist es nicht eine gelebte Kultur, ein eingelebter Ansatz“ (Bi1). Ohne gelebte Praxis fehle die Glaubwürdigkeit. Zudem wurde auf eine gewisse Trägheit innerhalb der Organisation hingewiesen, die Fortschritte ausbremsen könne: „Hindernis könnte vielleicht auch sein, dass wir langsam in diese Richtung gehen, dass wir zu schwerfällig sind“ (Bi1).

Ein zusätzliches Risiko liegt im potenziellen Verlust von qualifizierten Fachkräften, wenn es an geeigneten Entwicklungsperspektiven mangelt: „Personen können uns verlassen, weil wir solche Planung oder Laufbahn nicht anbieten können“ (Bi1).

Darüber hinaus wird auf potenzielle Unsicherheiten hingewiesen, die aus mangelnder Transparenz resultieren könnten. Vor allem, wenn auf eine klare und verbindliche Kommunikation zu Laufbahnschritten verzichtet wird, kann es zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit kommen. Daher sei es entscheidend, Entwicklungspfade nachvollziehbar zu dokumentieren und sichtbar zu machen.

Erfolgsfaktoren

In den Interviews wurden neben den Herausforderungen auch zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert, die aus Sicht der Befragten entscheidend für eine erfolgreiche Einführung der Fachlaufbahn bei Stäubli sind. Sie heben beide hervor, dass es unerlässlich ist, dass das Management aktiv unterstützt.

Besonders die Anerkennung durch Geschäftsleitung ist ausschlaggebend. Betont wird auch, dass die Einstellung der Führung entscheidend für den Erfolg der Umsetzung sei: „Wenn die Geschäftsleitung versteht, dass das ein Vorteil ist, dann wird es schon in Ordnung sein“ (Bi1). Ausserdem wurden eine eindeutige Struktur,

verbindliche Kriterien und eine langfristig tragfähige Umsetzung als wesentliche Erfolgsfaktoren genannt. Der Aufbau müsse über Jahre hinweg konsistent aufrechterhalten werden.

4.3 Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews

Die Auswertung der Interviews, sowohl extern als auch intern, zeigt, dass die Einführung einer Fachlaufbahn in Organisationen als ein bedeutendes Mittel zur Bindung, Entwicklung und Motivation von Fachkräfte angesehen wird. Sie stellt eine ansprechende Option zur Laufbahn als Führungskraft dar und eröffnet Chancen, fachliche Expertise zu demonstrieren und gezielt zu fördern. Der Bedarf an klaren Entwicklungspfaden, transparenten Kriterien und einer strukturierten Jobarchitektur wird sowohl von externen als auch von internen Gesprächspartner*innen betont.

Ein verbindliches Gesamtkonzept wird als unerlässlich für eine erfolgreiche Umsetzung angesehen. Es sollte eine institutionelle Grundlage haben und spezifische Anforderungen festlegen. Zur Erfüllung der Voraussetzungen zählen neben formale Qualifikationen und berufliche Erfahrungen auch die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung, zur Übernahme fachlicher Verantwortung sowie zur Sichtbarmachung der eigenen Expertise. Die Wichtigkeit eines strukturierten Bewerbungsverfahrens und einer offenen, transparenten Kommunikation über Rollenbilder, Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten wurde besonders betont.

Zugleich wurden wesentliche Schwierigkeiten besprochen. Hierzu gehören unter anderem Probleme in der Akzeptanz, das Fehlen einer Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn und kulturelle Trägheit innerhalb der Organisationen. Mehrere Interviewte halten es für notwendig, um diesen Aspekten zu begegnen: eine offene Kommunikation frühzeitig einzurichten, Führungskräfte aktiv zu beteiligen und die Einführung der Fachlaufbahn über einen längeren Zeitraum professionell zu begleiten. Als entscheidender Erfolgsfaktor wird die Unterstützung durch das Topmanagement genannt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Fachlaufbahnen ein effektives Instrument zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers sowie zur nachhaltigen Förderung von Fachwissen und Mitarbeiter*innenbindung, sofern sie strategisch geplant, transparent kommuniziert und von allen Beteiligten unterstützt werden.

5. Konzeptvorschlag für Stäubli

Auf Basis der Literatur, der externen Interviews mit Unternehmen sowie der internen Gespräche mit Schlüsselpersonen bei Stäubli wird im Folgenden ein Konzeptvorschlag für die Einführung einer Fachlaufbahn zusammengestellt. Ziel ist es, eine strukturierte und attraktive Alternative zur klassischen Führungslaufbahn zu schaffen, die den spezifischen Anforderungen von Fachpersonen gerecht wird und gleichzeitig zur langfristigen Bindung von Schlüsselkompetenzen beiträgt. Der Vorschlag dient als Anregung für die weitere konzeptionelle Entwicklung und mögliche Umsetzung innerhalb von Stäubli.

Das Konzept ist bewusst bereichsübergreifend formuliert und nicht auf einzelne Unternehmensbereiche begrenzt. Die Grundstruktur ist so gestaltet, dass sie mit entsprechenden bereichsspezifischen Anpassungen unternehmensweit angewendet werden kann. Der Konzeptvorschlag fokussiert sich auf die Ausgestaltung der Fachlaufbahnstruktur, die Definition von Anforderungen für jede Entwicklungsstufe und die Integration in bereits bestehende personalbezogene Prozesse. Zum Schluss werden noch offene Fragen aufgeführt, die im weiteren Entwicklungsprozess gemeinsam mit den relevanten internen Anspruchsgruppen geklärt werden müssen.

5.1 Struktur des Fachlaufbahnkonzepts

Bei der Ausgestaltung der Fachlaufbahnstruktur bei Stäubli wird nicht nur ein einzelnes Modell aus der Literatur herangezogen, sondern es wird bewusst eine Kombination zentraler Elemente aus verschiedenen Ansätzen verwendet. Weder das Elitemodell noch das Pseudomodell erscheinen für Stäubli geeignet zu sein. Das erste ist zu exklusiv und birgt bei Fehlbesetzungen hohe Risiken, während Letzteres durch seine hohe Reichweite an Anreizwirkung und Sichtbarkeit verliert. Auch das Breiten- und Spitzenmodell haben jeweils Einschränkungen, zum Beispiel in Bezug auf die Akzeptanz oder die Fokussierung auf den Unternehmensbedarf.

Vor diesem Hintergrund verfolgt das entwickelte Konzept einen hybriden Ansatz, der die jeweiligen Stärken kombiniert (Abbildung 15). Es ermöglicht eine breitere Anwendbarkeit analog zum Breitenmodell, integriert gleichzeitig anspruchsvolle Aufgaben und fachliche Befugnisse nach dem Vorbild des Spitzenmodells und schafft ergänzend sichtbare Anreize und symbolische Aufwertungen, wie sie aus dem Elitemodell bekannt sind. Dadurch bezieht das Modell

die spezifischen Anforderungen von Stäubli sowie zentrale Erkenntnisse aus Theorie und Praxis ein.

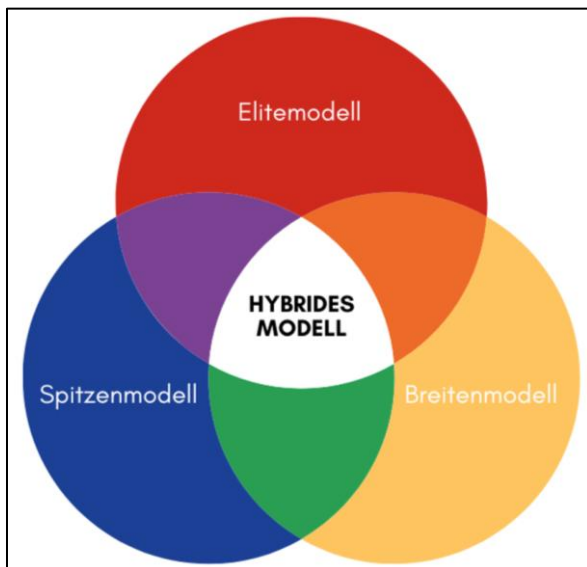


Abbildung 15. Eigene Darstellung Hybrides Modell

Im folgenden Schritt wird die konkrete Struktur des vorgeschlagenen Fachlaufbahnmodells präsentiert. Sie basiert auf den festgestellten Erfordernissen und ist darauf ausgelegt, den Bedürfnissen der Organisation zu entsprechen. Die Struktur dient der Orientierung, unterstützt Transparenz und ermöglicht ein nachvollziehbares Verständnis fachlicher Entwicklung unabhängig von Führungsverantwortung.

Die vorgeschlagene Struktur gründet sich auf den Resultaten der Expert*inneninterviews und auf anerkannten theoretischen Ansätzen. Die qualitative Analyse hat aufgezeigt, dass eine zu hohe Anzahl an Stufen in der Praxis als wenig hilfreich wahrgenommen wird, vor allem dann, wenn die Abgrenzung zwischen den Stufen nicht klar definiert ist. Zugleich wurde der Wunsch nach differenzierten Entwicklungsmöglichkeiten ausserhalb der Führungslaufbahn immer wieder betont. Auch (Domsch & Ladwig, 2011) heben hervor, dass eine übersichtliche, gleichzeitig aber differenzierte Struktur ein zentraler Erfolgsfaktor für Akzeptanz und Wirksamkeit ist. Das Modell, das daraus abgeleitet wurde, besteht aus drei aufeinander aufbauenden Stufen. Sie sollen nachvollziehbare Entwicklungsschritte ermöglichen und gleichzeitig genügend Flexibilität bieten, um den verschiedenen Anforderungen der Fachbereiche gerecht zu werden.

Stufe	Bezeichnung	Funktion und Positionierung
3	Senior Expert	Strategisch ausgerichtete Fachposition mit unternehmensweiter Sichtbarkeit. Führt fachlich zukunftsweisende Themen, agiert als Impulsgeber*in und Mentor*in.
2	Expert	Fachlich breit aufgestellte Rolle mit Projekt- und Konzeptverantwortung. Wirkt bereichsübergreifend und gestaltet Standards mit.
1	Principal	Erfahrene Fachperson mit vertiefter Expertise, zentraler Ansprechpartner*in im Team, unterstützt Wissenstransfer

Abbildung 16. Eigene Darstellung der Stufen Bezeichnungen

Ein wesentliches Anliegen ist die Gleichwertigkeit zur Führungslaufbahn. Fach- und Führungslaufbahn sind als unterschiedliche, aber gleichwertige Wege zu verstehen. Wie (Domsch & Ladwig, 2011) betonen, muss die Gleichwertigkeit nicht nur auf dem Papier bestehen, sondern sich in der organisatorischen Praxis widerspiegeln, etwa durch vergleichbare Beteiligungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, institutionelle Sichtbarkeit sowie gerechte Vergütung. Auch (Stockhausen et al., 2009) zeigen am Beispiel der E-Plus-Gruppe, dass Fachlaufbahnen nur dann erfolgreich angenommen werden, wenn sie als echte Alternative und nicht als Abstellgleis wahrgenommen werden.

Damit es erfolgreich umgesetzt werden kann, ist es wichtig, dass jede Stufe mit eindeutigen Rollen- und Kompetenzprofilen beschrieben wird. Unter anderem zählen Erfahrungsjahre, fachliche Tiefe, Einfluss im Unternehmen sowie Innovation und Wissensweitergabe zu den Kriterien. (Biehal & Scheinecker, 2006) empfehlen hierfür den Einsatz von Kompetenzmodellen, abgestuften Zielvereinbarungen und verbindlichen Rahmenbedingungen. Diese erhöhen die Nachvollziehbarkeit der Entwicklung und stärken die intern Legitimation der Laufbahnstruktur.

Zusammenfassend ist nochmals hervorzuheben, dass das präsentierte Konzept als strukturgebender Orientierungsrahmen gedacht ist.

5.2 Zugangs- und Entwicklungskriterien

Eine wirksame und anschlussfähige Fachlaufbahn erfordert klar definierte Zugangs- und Entwicklungskriterien. Sie bieten Mitarbeitenden Orientierung, erhöhen die Vergleichbarkeit zwischen Bereichen und fördern die Transparenz und

Nachvollziehbarkeit von Beförderungsentscheidungen. Sie tragen zugleich dazu bei, dass das Modell in der Organisation anerkannt und als glaubwürdig angesehen wird.

Literaturquellen weisen darauf hin, dass Kriterien für Laufbahnübergänge nicht ausschliesslich auf formale Merkmale wie Berufsjahre oder Abschlüsse beschränkt sein dürfen. Vielmehr sollten sie unterschiedliche Dimensionen umfassen, darunter fachliche Tiefe, Problemlösefähigkeit, Wirkung im Unternehmen, Innovationsbereitschaft sowie interne Vernetzung (Biehal & Scheinecker, 2006). Auch die Auswertung der Interviews zeigt, dass eine Kombination aus Fachwissen, Selbstverantwortung und sozialer Kompetenz entscheidend ist und nicht nur formale Qualifikationen.

Die Kriterien sollten nachvollziehbar, praxisorientiert und differenziert gestaltet werden. Sie dienen dazu, Fachleuten zu verdeutlichen, was für den Wechsel auf eine höhere Stufe erwartet wird und gleichzeitig sicherzustellen, dass Personen in Rollen mit entsprechender Verantwortung auch die nötigen Fähigkeiten besitzen. Beförderungen, die sich ausschliesslich auf die Dienstjahreszahl stützen, werden in der Praxis als unzureichend angesehen.

Die folgende Übersicht zeigt beispielhaft die Anforderungen, die typischerweise mit den drei vorgesehenen Laufbahnstufen verbunden sind. Sie stellt eine Orientierungshilfe dar und soll nicht als endgültige Festlegung verstanden werden.

Stufe	Formale Voraussetzungen	Kompetenzen	Soft Skills	Wirkung	Verantwortung
Senior Expert	Langjährige Erfahrung (mind. 4 Jahre auf vorheriger Stufe), ggf. Zusatzqualifikationen	Strategisches Denken, systemisches Fachverständnis	Innovationskraft, Coaching- & Mentor*ingfähigkeit	Unternehmensweite fachliche Wirkung	Gestaltung interner Standards, strategischer Wissenstransfer
Expert	Vertiefte Expertise in mehreren Themenfeldern + mehrjährige Erfahrung im Unternehmen und Vorstufe	Analytisches Denken, Selbstorganisation, Projektkompetenz	Selbstorganisation, Reflexionsfähigkeit	Bereichsübergreifender Einfluss	Leitung von Projekten, Mitarbeit an der Entwicklung fachlicher Standards
Principal	Abgeschlossene FH, HF + Berufserfahrung (min. 3 Jahre)	Fundierte Fachliche Vertiefung, Problemlösungsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein	Anerkennung im Team, Wissenstransfer	Fachlicher Ansprechpartnerin im Bereich

Abbildung 17. Eigene Darstellung der Anforderungen der Stufen

Flexibilität und Weiterentwicklung der Kriterien

Die Kriterien sollen nicht festgelegt, sondern bereichsspezifisch anpassbar gestaltet werden. Eine regelmässige Überprüfung und Weiterentwicklung im Dialog mit der Personalabteilung und Fachbereichen ist essenziell, um sowohl aktuelle Anforderungen als auch zukünftige Entwicklungsperspektiven angemessen abzubilden. Ziel ist es, Potenzial zu fördern, nicht lediglich rückblickend zu bewerten. In der Fachliteratur wird empfohlen, die Kriterien eng mit Kompetenzprofile zu

verknüpfen, um strukturierte Gespräche mit Mitarbeitenden zu ermöglichen und individuelle Entwicklungsverläufe gezielt zu begleiten (Biehal & Scheinecker, 2006; Domsch & Ladwig, 2011).

Entwicklungsbegleitung

Für eine effektive Fachlaufbahn ist es notwendig, dass man sich fortlaufend weiterentwickelt. Das Ziel besteht darin, Fachpersonen in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern, unabhängig von ihrem aktuellen Niveau. Regelmässige Entwicklungsgespräche, Zielvereinbarungen, Kompetenzmodelle sowie strukturierte Rückmeldungen aus Projekten oder von Führungspersonen sind geeignete Instrumente. In höheren Stufen ist es sinnvoll, Mentoring-Elemente einzuführen, um Erfahrungswissen weiterzugeben.

Zusätzlich zur operativen Leistung sollten auch das Potenzial, die strategische Wirkung und die Zukunftsfähigkeit in Betracht gezogen werden. Die Verantwortung dafür, dass die Entwicklung der Laufbahn nicht dem Zufall überlassen wird, sondern in einem fortwährenden Dialog stattfindet, liegt bei der Führung und der Personalabteilung gemeinsam.

Bewertung und Entscheidung

Die Entscheidung über einen Stufenwechsel sollte auf den vorher festgelegten Kriterien beruhen und im Rahmen strukturierter Entwicklungsgespräche sowie gegebenenfalls Review-Runden unter Einbeziehung von Personalabteilung und Führung erfolgen.

Ein Kalibrierungsverfahren, das mehrere Perspektiven (Bereichsleitung, oder ein internes Gremium) einbezieht, ist empfehlenswert. Dies erhöht die Fairness, reduziert subjektive Verzerrungen und sichert eine unternehmensweit konsistente Anwendung der Kriterien (Biehal & Scheinecker, 2006).

Laufbahnentscheidungen sollten klar kommuniziert und nachvollziehbar dokumentiert sein. Auch wenn eine Beförderung nicht erfolgt, sollte der Prozess Raum für Reflexion und gezieltes Feedback bieten, um weitere Entwicklungsschritte zu unterstützen und Frustration zu vermeiden.

5.3 Verankerung im Unternehmen

Für eine nachhaltige Umsetzung muss die Fachlaufbahn organisatorisch verankert und in bestehende Strukturen der Personalentwicklung integriert werden. Sie ist nicht als ein isoliertes Zusatzmodell zu verstehen, sondern als ein gleichwertiger Bestandteil der Laufbahnentwicklung.

Die Auswertung der Interviews legt offen, dass Fachlaufbahnen besonders dann akzeptiert werden und wirksam umgesetzt werden, wenn sie mit bestehenden Entwicklungs- und Feedbackprozessen verbunden sind. Auch wenn Stäubli momentan noch keine strukturierte Fachlaufbahn bietet, können aus diesen Erfahrungen übertragbare Gestaltungsprinzipien entwickelt werden. Diese Beurteilung wird durch interne Stimmen gestützt. Die Befragten hoben hervor, dass es nötig sei, Struktur, Verbindlichkeit und Sichtbarkeit zu schaffen, um die Akzeptanz zu steigern. Die Einführung der Fachlaufbahn sollte ebenso offiziell erfolgen wie die Etablierung einer neuen Abteilung oder Führungsposition.

Die Akzeptanz steigt, wenn die Fachlaufbahn mit etablierten Instrumenten wie Nachfolgeplanung, Talententwicklung und Kalibrierungsverfahren verknüpft ist. Die Literatur belegt, dass ein systemübergreifender organisatorische Verankerung als entscheidender Erfolgsfaktor angesehen wird (Biehal & Scheinecker, 2006).

Das Modell stellt kein starres System dar, sondern einen flexiblen Rahmen, der an die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Bereichs angepasst werden kann. Für die Umsetzbarkeit im Unternehmenskontext ist ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Verantwortlichen zentral. Die beschriebenen Strukturen und Massnahmen sind als Vorschlag zu verstehen und dienen der Orientierung. Für die Umsetzung sind weitere Schritte nötig. Insbesondere zur Ausarbeitung von Rollenprofilen, Klärung von Zuständigkeiten, interne Validierung und der Gestaltung eines passenden Anreizsystems. Das Letztere erfordert noch eine interne Prüfung und eine Abstimmung mit den bestehenden Vergütungsstrukturen. Diese Aspekte werden in der folgenden Diskussion näher ausgeführt.

6. Diskussion

Die Resultate der geführten Interviews verdeutlichen, dass die Einführung einer Fachlaufbahn aus der Perspektive der Unternehmensstrategie sowie aus der Sicht der Mitarbeitenden als sinnvoll und notwendig angesehen wird. Fachlaufbahnen werden als Instrument wahrgenommen, das Fachpersonen ermöglicht, sich sichtbar und strukturiert weiterzuentwickeln. Diese Einsicht zeigt sich sowohl in der Literatur als auch in den Äusserungen der interviewten Personen, die immer wieder auf die Erforderlichkeit alternativer Laufbahnmodelle in einer sich verändernden Arbeitswelt hinweisen (Lindenstruth, 2016).

Zugleich wird klar, dass es für den Erfolg einer Fachlaufbahn nicht reicht, sie nur gut zu konzipieren. Die kommunikative und organisatorische Verankerung ist ebenso entscheidend. Vor allem in den internen Interviews wird hervorgehoben, dass die Fachlaufbahn offiziell sichtbar sein muss und nicht als inoffizielles Zusatzmodell wahrgenommen werden darf. Dies deckt sich mit der Literatur, die institutionelle Anerkennung als zentralen Erfolgsfaktor hervorhebt (Biehal & Scheinecker, 2006).

Die Wichtigkeit von klaren Strukturen und nachvollziehbaren Kriterien für Entwicklung und Beförderung ist ein immer wieder aufkommendes Thema. Fehlen derartige Orientierungspunkte, kann Unsicherheit aufkommen, die Intransparenz, Demotivation oder Fluktuation zur Folge hat. Gleichzeitig wird klar, dass es neben der Festlegung solcher Kriterien auch auf deren Vermittlung, systematische Integration und kontextgerechte Anwendung ankommt. Es ist notwendig, Fachlaufbahnen als dynamisches System zu betrachten, das sich flexibel an individuelle Laufbahnerwartungen, Unternehmensziele und kulturelle Gegebenheiten anpassen kann, statt als starres Modell (Herget, 2020). Darüber hinaus macht die interne Perspektive auf organisationsspezifische Herausforderungen aufmerksam, wie zum Beispiel unklare Entscheidungswege, kulturelle Trägheit oder mangelnde Rollenklarheit. Zugleich wird die grundsätzliche Zustimmung zum Konzept deutlich: Es gibt Motivation zur Weiterentwicklung und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die Ambivalenz zwischen Offenheit und strukturellem Umsetzungsbedarf ist ein entscheidender Ausgangspunkt für die weitere konzeptionelle und kommunikative Gestaltung.

Die besprochenen Resultate dienen als Basis für die folgenden Kapitel. Dort werden die zentralen Erkenntnisse zur Forschungsfrage zusammengefasst, theoretisch eingeordnet, kritisch reflektiert und in einem Ausblick ergänzt.

6.1 Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass die Einführung einer Fachlaufbahn bei der Stäubli AG sowohl aus theoretischer als auch praktischer Sicht als sinnvoll und notwendig eingeschätzt wird. Sie wird als gleichwertige, aber unabhängige Option zur disziplinarischen Führungslaufbahn angesehen und bietet Fachleuten eine transparente, strukturierte und anerkannte Entwicklungsperspektive. Für die erfolgreiche Umsetzung ist eine klare Struktur der Laufbahn, eine institutionelle Verankerung und eine effektive kommunikative Begleitung entscheidend.

Die zentrale Forschungsfrage, „Welches Fachlaufbahnkonzept eignet sich für die Einführung bei der Stäubli AG?“, kann wie folgt beantwortet werden: Ein mehrstufiges, rollenbasiertes Konzept mit nachvollziehbaren Zugangskriterien, bereichsübergreifender Adaptierbarkeit und eine enge Verzahnung mit bestehenden Prozessen erscheint am geeignetsten. Das entwickelte Konzept kombiniert theoretische Grundlagen mit externen Erfahrungswerten und wurde durch interne Perspektiven bestätigt. Es hebt hervor, wie wichtig klare Strukturen, verbindliche Rahmenbedingungen und glaubwürdige Sichtbarkeit innerhalb der Organisation sind.

In der Literatur werden zur ersten Unterfragestellung verschiedene Modelle mit unterschiedlichen Reifegraden vorgestellt. Von starren Stufenmodellen bis zu anpassungsfähigen, rollenorientierten Laufbahnsystemen, die fachliche Exzellenz und organisationale Wirkung in den Mittelpunkt stellen. Die Struktur des vorliegenden Konzept wurde entscheidend durch diese Modelle beeinflusst.

Die zweite Unterfragestellung verweist auf Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Praxis: fehlende Rollenklarheit, unklare Kriterien und mangelnde Akzeptanz stehen einer erfolgreichen Umsetzung oft im Weg. Erfolgsfaktoren liegen in der frühzeitigen Einbindung des Managements, in transparenter Kommunikation und in der organisatorischen Integration der Laufbahn.

Die dritte Unterfragestellung beleuchtet unternehmensspezifische Bedingungen bei Stäubli. In den internen Interviews kommt eine Offenheit für neue Entwicklungspfade zum Ausdruck, aber auch strukturelle und kulturelle Herausforderungen wie klare Verantwortlichkeiten, transparenter Prozesse und verbindlicher Kommunikation. Diese Aspekte wurden bei der Konzeption bewusst berücksichtigt.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Eine Fachlaufbahn entfaltet ihre Wirkung, wenn sie langfristig tragfähig ist, klar kommuniziert wird und im Unternehmensalltag

verankert ist. Sie kann nur dann zur nachhaltigen Bindung und Förderung von Fachpersonen beitragen, wenn sie als gleichwertiger Entwicklungspfad neben der Führungslaufbahn angeboten wird.

6.2 Kritische Reflexion

Die Interviews deuten zwar auf eine weitgehende Übereinstimmung mit den theoretischen Anforderungen an Fachlaufbahnen hin, doch deren praktische Umsetzung ist keineswegs selbstverständlich. Theoretische Modelle stellen oft Idealvorstellungen dar, während reale Organisationskontexte durch Zielkonflikte, begrenzte Ressourcen und kulturelle Trägheit gekennzeichnet sind.

Zugleich wurde offensichtlich, dass es kein Modell gibt, das sich direkt auf die Bedingungen bei Stäubli anwenden lässt und für alle Situationen geeignet wäre. Es ist vielmehr ein massgeschneiderter Ansatz erforderlich, der die bestehenden Modelle berücksichtigt und auf interne Strukturen, Ressourcen und kulturellen Gegebenheiten abgestimmt wird. Das entwickelte Konzept ist daher nicht als Standard, sondern als flexibel anpassbarer Orientierungsrahmen zu verstehen.

Diese Offenheit ist notwendig, da zentrale Elemente, wie die Anzahl der Stufen oder konkrete Zugangskriterien, nicht abschliessend festgelegt werden konnten. Es ist wichtig, ihre Gestaltung zusammen mit erfahrenen Fach- und Führungskräften vorzunehmen, die in der Lage sind, den Bedarf spezifischer Bereiche realistisch zu bewerten. Ausserdem ergaben die Interviews, dass die Erwartungen an Fachlaufbahnen je nach Funktion erheblich schwanken. Das erfordert eine grosse Flexibilität und eine Differenzierung je nach Bereich.

Insgesamt wird ein grundlegendes Spannungsfeld deutlich: Fachlaufbahnen können nicht als starres Modell eingeführt werden, sondern erfordern eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den organisationalen Strukturen und kulturellen Dynamiken. Ob ein Konzept erfolgreich ist, hängt weniger davon ab, ob es idealtypisch ist. Vielmehr kommt es darauf an, dass es an die Praxis anschlussfähig ist und dass die Beteiligten aktiv mitgestalten.

Auch methodischer Ebene traten Grenzen zutage, etwa hinsichtlich der Planbarkeit und Verlässlichkeit von Interviewterminen. Einige Gespräche fielen kurzfristig aus, ein internes Interview konnte nur auf Basis von Notizen ausgewertet werden. Diese Einschränkungen verdeutlichen die Notwendigkeit realistischer

Erwartungen und flexibler Vorgehensweisen bei der Erhebung im organisationalen Kontext

6.3 Limitationen

Die vorliegende Arbeit weist mehrere Einschränkungen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden müssen. Als Erstes betrifft dies die Menge und Auswahl der Interviews. Trotz der Berücksichtigung externer und interner Sichtweisen war die Anzahl der Gespräche begrenzt. Viele der angefragten Firmen waren selbst noch in der Konzeptionsphase und konnten deshalb keine verlässlichen Aussagen beisteuern. Zudem wurden kurzfristige Absagen oder fehlende Rückmeldungen in der Planungsphase nicht ausreichend vorausgesehen.

Zweitens wurde die Entwicklung eines Konzeptvorschlags in den Vordergrund gerückt, ohne eine Untersuchung der konkreten Umsetzung im Unternehmen vorzunehmen. Aspekte wie Change-Management, die Kommunikation während der Einführung oder die operative Integration in bestehende Systeme wurden nicht behandelt. Auch bestehende Personal-Instrumente wie Kompetenzprofile, Lohnsysteme oder Stellenbewertungsverfahren wurden nicht systematisch einbezogen, sind jedoch für eine spätere Umsetzung von Bedeutung. Drittens gibt es methodische Einschränkungen aufgrund des qualitativen Ansatzes: Die gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen keine Rückschlüsse auf die Verbreitung von Meinungen im Unternehmen und keine Aussagen über langfristige Auswirkungen, da das Modell noch nicht implementiert wurde.

Trotz dieser Einschränkungen mindern die Limitationen den Wert der Arbeit nicht; sie definieren vielmehr den Rahmen für die Interpretation der Ergebnisse.

6.4 Ausblick

Um eine Fachlaufbahn bei Stäubli implementieren zu können, müssen grundlegende Voraussetzungen geschaffen werden, vor allem durch die Entwicklung oder Anpassung zentraler Personalabteilungs-Instrumente wie Kompetenzprofile, Stellenarchitekturen und Laufbahnlogiken. Fehlt diese Grundlage, so besteht die Gefahr, dass schon bekannte Probleme wie unklare Anforderungen oder fehlende Akzeptanz wieder auftreten. Das vorgestellte Konzept kann als Leitfaden für die Ausgestaltung spezifischer Laufbahnstufen, Zugangsvoraussetzungen und Rollenprofile dienen, sobald die strukturellen Rahmenbedingungen festgelegt sind. Es

ist wichtig, dass diese Ausarbeitung eng mit erfahrenen Schlüsselpersonen abgestimmt wird und bereichsspezifische Anpassungen vorgenommen werden, da die Anforderungen je nach Funktionsfeld erheblich variieren können.

Auch aus der Perspektive der Wissenschaft gibt es Ansatzpunkte: Quantitative Untersuchungen könnten als Beispiel die Effekte von Fachlaufbahnen auf Motivation, Bindung und Leistung analysieren. Auch die langfristige kulturelle Verankerung in Organisationen stellt ein relevantes Forschungsthema dar.

Literaturverzeichnis

- Akremiti, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.). Wiesbaden: Springer VS.
- Biehal, F. & Scheinecker, M. (2006). *Fachkarriere*. *Handbuch Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Diener, F. (2010). Talente fördern für die Zukunft. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management* (S. 69–81). Wiesbaden: Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8584-2_5
- Domsch, M. E. & Ladwig, D. H. (Hrsg.). (2011). *Fachlaufbahnen: alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen* (Personalwirtschaft Buch). Köln: Luchterhand.
- Eck, C. & Rietiker, J. (2010). *Kompetenzen und Anforderungsanalyse*. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human-resource-Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement*. Berlin: Springer.
- Eric Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346.
<https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
- Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study. *German Journal of Human Resource*

Management: Zeitschrift für Personalforschung, 27(3), 279–304.

<https://doi.org/10.1177/239700221302700306>

Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.

Friedli, V. (2007). Betriebliche Karriereplanung. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (S. 245–261). Wiesbaden: Gabler.

https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9318-2_14

Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung: eine Einführung* (Springer eBooks Social Science and Law) (4. Auflage.). Wiesbaden: Springer VS.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26986-9>

Hehn, S. von. (2016). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (2., überarbeitete Auflage.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Herget, J. (2020). *Unternehmenskultur Gestalten: Systematisch Zum Nachhaltigen Unternehmenserfolg*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.

Kirchgeorg, M. & Müller, J. (2013). Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 73–90).

Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_5

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40212-9>

Lang, K. (2009). *Karriere im Management von Wissen: Entwicklung und Förderung von Fachexperten/Fachexpertinnen im Rahmen einer eigenen Fachlaufbahn; gezeigt am Beispiel der Siemens AG Österreich* (Schriftenreihe für Berufs-

und Betriebspädagogik). In G. Niedermair (Hrsg.), Betriebliche Ausbildung, Weiterbildung und Personalentwicklung: ein Blick in die Praxis. Linz: Trauner Verl.

Lindenstruth, L. P. (2016). Karrieren jenseits von Führung. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. Zugriff am 25.4.2025. Verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/expertise/karrieren-jenseits-von-fuehrung/>

Lipkau, R. (2019). Retention Management. In M. Busold (Hrsg.), War for Talents (S. 165–175). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_12

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.

Sieber Bethke, F. (Hrsg.). (2007). Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen: Kompendium (Kompendium) (1. Aufl.). Konstanz: Christiani.

Sieber Bethke, F. (2013). Was wird unter Fachlaufbahnen verstanden? (DGFP-Praxispapiere). Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade in der Praxis (Band 1/2013). Düsseldorf: DGFP.

Stockhausen, A., Deuter, A., Kokoschka, S. & Günzel, E. (2009). Die Experten- und Projektlaufbahn bei E-Plus. (S. 52–58).

Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>

Trost, A. (2014). Fachkarrieren auf kleiner Flamme. Personalwirtschaft, 1.

Von Rosenstiel, L. (2015). Motivation im Betrieb: Mit Fallstudien aus der Praxis

(Motivation im Betrieb) (11. Aufl. 2010. Nachdruck 2015.). Wiesbaden: Gabler.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Alternative Laufbahnstrukturen (Domsch & Ladwig, 2011).....	8
Abbildung 2. Eigene Darstellung positive und negative Erfahrungen in Anlehnung an Domsch und Ladwig (2011).....	10
Abbildung 3. Eigene Darstellung Ansätze zur Konzeption von Expertenlaufbahnen in Anlehnung an Sieber Bethke (2013) und Trost (2014)	12
Abbildung 4. Eigene Darstellung Absolute und relative Laufbahn in Anlehnung an Domsch und Ladwig (2011).....	14
Abbildung 5. Fokussierte Interviewanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024).....	21
Abbildung 6. Hauptkategorie: Einführungsrationale.....	23
Abbildung 7. Hauptkategorie Gestaltung des Fachlaufbahnmodells	24
Abbildung 8. Hauptkategorie: Einführungsprozess.....	25
Abbildung 9. Hauptkategorien: Herausforderung.....	25
Abbildung 10. Hauptkategorie: Erfolgsfaktoren	26
Abbildung 11. Hauptkategorie: Resonanz	27
Abbildung 12. Hauptkategorie: Kontinuierliche Weiterentwicklung.....	27
Abbildung 13. Hauptkategorie: Lernimpulse aus der Praxis	28
Abbildung 14. Hauptkategorie: Implementierung.....	29
Abbildung 15. Eigene Darstellung Hybrides Modell.....	47
Abbildung 16. Eigene Darstellung der Stufen Bezeichnungen	48
Abbildung 17. Eigene Darstellung der Anforderungen der Stufen	49

Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

KI- Assistenz- system	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
DeepL	Kapitel 2	Übersetzung englischsprachiger Fachliteratur ins Deutsche
ChatGPT	Über die gesamte Arbeit hinweg	Überprüfung und Korrektur von Grammatik und Rechtschreibung
Scribbr	Über die gesamte Arbeit hinweg	Überprüfung und Korrektur von Grammatik und Rechtschreibung
ChatGPT	Kapitel 1, 4, 6	Synonymvorschläge
ChatGPT	Kapitel 2, 3	Paraphrasieren
ChatGPT	Kapitel 5	Strukturierung der Themen