
Karrierewege neu denken

Nina C. Kraft

Karrierewege neu denken

Stärkenbasierte
Entwicklungsmöglichkeiten,
Talentmanagement und Cultural Fit für
eine zukunftsfähige Personalstrategie



Springer Gabler

Nina C. Kraft
Coaching & Consulting
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-72207-7 ISBN 978-3-662-72208-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-72208-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

auf der Rückfahrt von der Zukunft Personal in Köln 2024 saß ich im Zug und ließ die vielen Gespräche und Eindrücke Revue passieren. Immer wieder kam mir ein Gedanke: Wir sprechen viel über Mitarbeiterbindung und Retention, diskutieren Tools und Benefits – doch setzen wir dabei wirklich am richtigen Punkt an? Oft scheinen wir den Kern aus den Augen zu verlieren: die eigentliche Aufgabe, das tägliche Doing unserer Mitarbeiterinnen.

Statt frei zu denken, verharren wir in gesellschaftlich anerkannten Mustern. Ein gutes Beispiel ist der klassische Karriereweg: Er führt fast automatisch in die Führung. Aber ist das heute überhaupt noch zeitgemäß? Die Arbeitswelt verändert sich und mit ihr die Erwartungen der Menschen. Generationenübergreifend ist zu beobachten: Arbeit soll einen sinnvollen Platz im Leben einnehmen, aber nicht mehr dessen Zentrum sein. Viele möchten sich nicht mehr bis zur Erschöpfung aufopfern. Der Job wird zunehmend als Mittel zum Zweck gesehen, während Erfüllung und Leidenschaft oft in Nebentätigkeiten oder privaten Projekten liegen. Das bedeutet jedoch nicht, dass diese Teammitglieder weniger engagiert wären. Sie brauchen nur andere Rahmenbedingungen, solche, die zu ihrem Leben passen. Und Unternehmen sind gefordert, diese Bedingungen zu schaffen, um gute Leute langfristig zu halten.

Doch anstatt genau dort anzusetzen, bei der Aufgabe selbst, der Verantwortung und dem Gestaltungsspielraum, drehen sich viele Diskussionen weiterhin um oberflächlichere Benefits oder digitale Tools. Dabei sind es gerade die inhaltlichen Aspekte des Jobs, die wesentlich zur Zufriedenheit und Bindung beitragen. Unternehmen können hier aktiv gestalten, zum Beispiel indem sie Fachkarrieren genauso wertschätzen wie Führungsrollen. Denn nicht jede leistungsstarke Person muss zwangsläufig eine Führungskraft werden. Besonders dann nicht, wenn ihre wahre Stärke in der fachlichen Tiefe liegt. Und doch wird oft noch so gedacht, als sei der Aufstieg zur Führungskraft der einzig erstrebenswerte Weg. Fachlaufbahnen dagegen bleiben häufig im Schatten, obwohl sie genauso wichtig sind – für die Organisation ebenso wie für die Menschen selbst.

Damit Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben und Talente binden können, braucht es ein Umdenken. Fachkarrieren müssen als gleichwertige Alternative etabliert werden: mit klaren Entwicklungsperspektiven, mehr Sichtbarkeit und echter

Flexibilität. Genau hier setzt auch eine stärkenorientierte Personalentwicklung an, ebenso wie modernes Talentmanagement.

Und dieses Umdenken ist auch im Recruiting notwendig: Warum suchen wir immer noch nach Kandidatinnen und Kandidaten, die mindestens 80 % der Anforderungen erfüllen? In vielen Bereichen gibt es schlichtweg keine Auswahl mehr. Stattdessen sollten wir verstärkt auf den sogenannten Cultural Fit oder besser noch das Cultural Alignment achten: Passt jemand zur Unternehmenskultur oder bringt eine wertvolle neue Facette mit? Fachliche Kompetenzen lassen sich in der Regel aufbauen. Persönlichkeit und Haltung jedoch nicht so leicht. Eine unbesetzte Stelle kostet am Ende oft mehr, als eine Kandidatin ins Team zu holen, die mit dem richtigen Mindset kommt und dann gezielt weiterentwickelt wird. Worüber wir in diesem Zusammenhang auch häufig sprechen, ist die Motivation, deshalb werde ich mich auch mit ihr im Laufe des Buches intensiver beschäftigen.

In diesem Buch nehme ich Sie mit auf eine Reise durch genau diese Themen. Dabei werde ich sowohl die Perspektive von sogenannten White-Collar- als auch Blue-Collar-Berufen einbeziehen, denn der Wandel betrifft uns alle.

Mir ist es wichtig, dass sich alle Leserinnen und Leser angesprochen fühlen und die Inhalte klar verständlich sind. Ein Kollege brachte es einmal auf den Punkt: „Die unkomplizierteste Form ist das, was den Inhalt am besten transportiert“ Deshalb habe ich mich für eine generische Form entschieden. Dieses Buch ist im generischen Femininum geschrieben, weil laut Statistik mehr weiblich gelesene Personen zu meinen Leserinnen zählen werden als männliche. Die Antworten meiner Interviewpartnerinnen sind in ihrem Sprachstil gehalten und somit kann die Form des Genders abweichen oder nicht vorhanden sein.

Mein besonderer Dank gilt meinen Interviewpartnerinnen Susanne Hasenstab und WEITBLICK Workwear, Nadine Wiewiorra, Malaika Wrobbel und Ovia, Torsten Sørensen von ENERTRAG SE sowie Mike Wagner und Julia Rost vom LPG Biomarkt und Roman Elstner und Florian Kux von der satis&fy AG für ihre Zeit und Offenheit. Ihre Erfahrungsberichte und Perspektiven bereichern dieses Buch maßgeblich.

Ich möchte sie herzlich dazu einladen mich zu kontaktieren. Ich freue mich über Ihre Gedanken und Erfahrungen zu diesen Themen! Sie erreichen mich beispielsweise via LinkedIn.

Herzlichst, Nina C.Kraft

Berlin, Deutschland

Nina C. Kraft

Was erwartet Sie?

Das vor Ihnen liegende Buch soll Unternehmen praxisnahe Ansätze an die Hand geben, um Arbeitsumgebungen zu gestalten, die individuelle Stärken gezielt fördern und gleichzeitig verschiedene Karrierewege, sei es als Fachexpertin oder als Führungskraft, ermöglichen. Denn eine moderne Personalstrategie muss mehr bieten als den klassischen Aufstieg in Führungspositionen. Sie sollte Mitarbeiterinnen die Chance geben, sich entsprechend ihrer Talente und Interessen weiterzuentwickeln – sei es in einer fachlichen oder einer leitenden Rolle.

Dabei werden sowohl White-Collar- als auch Blue-Collar-Berufe gleichwertig betrachtet. Denn die Herausforderungen und Erwartungen an Arbeitsmodelle, Entwicklungsmöglichkeiten und Unternehmenskultur unterscheiden sich zwar je nach Branche und Tätigkeit, doch eines bleibt gleich: Zufriedene und engagierte Teammitglieder sind das Fundament für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Dieses Buch bietet Ihnen deshalb nicht nur Impulse und Denkanstöße, sondern auch konkrete Handlungsempfehlungen, um die Anforderungen und Bedürfnisse moderner Arbeitnehmerinnen ganzheitlich zu berücksichtigen.

Inhaltsverzeichnis

1	Berufsgruppen im Überblick: Was bedeutet Blue, White & Co.?	1
1.1	Die verschiedenen Collar-Bereiche: Definitionen und Einordnung	1
1.1.1	White-Collar – Die klassische Büroarbeit	1
1.1.2	Blue-Collar – Gewerbliche und handwerkliche Arbeit	2
1.1.3	Grey-Collar – Die Schnittstelle zwischen White- und Blue-Collar	2
1.1.4	Pink-Collar – Dienstleistungsberufe mit Kundenkontakt	3
1.1.5	Green-Collar – Nachhaltigkeitsberufe	3
1.1.6	Warum liegt in diesem Buch der Fokus auf White- und Blue-Collar-Berufen?	4
1.2	Aus der Praxis: Susanne Hasenstab	4
2	Motivation	9
2.1	Was ist Motivation?	9
2.2	Warum ist Motivation so wichtig?	11
2.3	Was hat Motivation mit dem Neudenken von Karrierewegen zu tun?	12
3	Die Arbeitswelt im Wandel: Trends, Modelle und ihre Bedeutung für die Unternehmenskultur und den Cultural Fit	15
3.1	Prägende Trends und transversale Fähigkeiten	15
3.2	Einblick in die Future Skills	18
3.3	Die Bedeutung von Unternehmenskultur und dem Cultural Fit in der gegenwärtigen Arbeitswelt	21
3.3.1	Das Schichtenmodell der Organisationskultur nach Edgar Schein	21
3.3.2	Cultural Due Diligence nach Strähle	22
3.3.3	Das Eisbergmodell der Unternehmenskultur	23
3.3.4	Ein Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Organisationskultur nach Rathje	24
3.3.5	Analyse der Unternehmenskultur – eine Hilfestellung	25

4	Den Cultural Fit bestimmen	29
4.1	Vorteile des Faktors Cultural Fit	29
4.2	Kritik am Cultural Fit Ansatz	31
4.2.1	Warum wird Cultural Fit als nicht inklusiv kritisiert?	32
4.2.2	Wie kann Cultural Fit inklusiver gestaltet werden?	32
4.3	Cultural Fit und Cultural Add vereinen	33
4.4	Cultural Alignment: Von Fit & Add zur gelebten Unternehmenskultur	34
4.4.1	Was bedeutet Cultural Alignment?	34
4.4.2	Wie gelingt Cultural Alignment in der Praxis?	35
4.5	Das Unternehmen Davies & Donovan Craft Brewing	36
4.6	Tools und Methoden Bestimmung des Cultural Fits	39
4.6.1	Verhaltensbasierte Interviews	39
4.6.2	Die STAR-Methode für präzise Antworten	39
4.6.3	Wertebasierte Interviews	42
4.6.4	Online Abfrage des Cultural Fits	45
4.6.5	Probearbeiten	48
4.6.6	Präferenzkarten	49
4.6.7	Psychometrische Tests und Persönlichkeitsanalysen	52
4.6.8	Einsatz von KI	58
4.7	Aus der Praxis	60
4.7.1	Interview mit Nadine Wiewiorra zum Thema Cultural Fit	60
4.7.2	Best Case Oviva mit Malaika Wrobbel	65
5	Stärkenbasierte Personalentwicklung	71
5.1	Selbstbestimmungstheorie der Motivation	71
5.2	Equity-Theorie	72
5.3	Die Bedeutung einer stärkenorientierten Personalentwicklung	73
5.4	Stärkenorientierte Personalentwicklung mit dem Blick auf die Teamarbeit	75
5.5	Stärken erkennen: Diagnosetools und Methoden	76
5.6	Entwicklung individueller Entwicklungspläne	78
5.6.1	Struktur eines individuellen Entwicklungsplans	78
5.6.2	Erfolgsfaktoren für Entwicklungspläne	79
5.7	Weiterbildungsstrategien und ihre Bedeutung im Kontext der Stärkenentwicklung	79
5.8	Der langfristige Erfolg durch Stärkenorientierung	80
6	Talentmanagement	85
6.1	Talentmanagement vs. Personalentwicklung	85
6.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Blue- und White-Collar-Bereich	86

6.3	Talente identifizieren	88
6.3.1	Talente im Blue-Collar-Bereich erkennen	89
6.3.2	Talente im White-Collar-Bereich erkennen	89
6.4	Cultural Agility	90
6.5	Allgemeiner Prozess für Talentmanagement	91
6.5.1	1. Bedarfsanalyse: Das Fundament für Talentmanagement.	91
6.5.2	2. Strategieentwicklung: Klarheit schaffen und Ziele setzen.	92
6.5.3	3. Implementierung: Der konkrete Umsetzungsplan	92
6.5.4	4. Evaluation und kontinuierliche Verbesserung: Monitoring und Feedback	93
6.5.5	5. Langfristige Bindung und Nachfolgeplanung	94
6.6	Integration von Diversity und Inklusion	94
6.7	Praxisbeispiel: Ganzheitliches Talentmanagement bei Davies & Donovan	96
6.7.1	Skill Growth Programm.	96
6.7.2	Identifikation von Talenten	97
7	Fach vs. Führung	101
7.1	Was unterscheidet die Fachkraft von der Führungskraft?	101
7.2	Muss es immer der Weg in die Führung sein?	102
7.2.1	Fachkarriere als gleichwertige Alternative zur Führungskarriere	104
7.2.2	Hybride Modelle für Mischrollen bzw. Grey-Collar	105
7.2.3	Entwicklung von interdisziplinären Karrierepfaden	105
7.3	Wann und für wen ist der Weg zur Führungskraft sinnvoll?	107
7.3.1	Das Peter-Prinzip	107
7.3.2	Was machte eine (gute) Führungskraft aus?	109
7.3.3	Wichtige Fragen.	110
7.4	Aus der Praxis	113
7.4.1	Torsten Sørensen von ENERTRAG SE	113
7.4.2	Julia Rost vom LPG Biomarkt.	115
7.4.3	Mike Wagner vom LPG Bio Markt	118
7.4.4	Interview mit Florian Kux von der satis&fy AG	120
7.4.5	Roman Elstner von der satis&fy AG	123
8	Maßnahmen zur beständigen Zufriedenheit	127
8.1	Feedbackkultur: Entwicklung durch wertschätzenden Austausch.	128
8.2	Fortbildungen: Karriereentwicklung als kontinuierlicher Prozess.	128
8.3	Mentoringprogramme: Wissenstransfer und Karriereförderung	129
9	Trends & Handlungsempfehlungen	131
	Schlusswort	137
	Literatur	139

Über die Autorin

Nina C. Kraft setzt sich dafür ein, HR-Verantwortlichen die Bedeutung einer serviceorientierten und menschenzentrierten HR-Arbeit näherzubringen. Mit ihrem Ansatz HR C² – Coaching & Consulting sowie ihren praxisnahen Masterclasses vermittelt sie HR-Fachleuten bspw. wirkungsvolle Coaching-Tools für ihren beruflichen Alltag. Ihr Ziel: HR-Teams befähigen, Mitarbeiterinnen nicht nur zu verwalten, sondern aktiv in ihrer Entwicklung zu unterstützen und eine nachhaltige Employee Experience zu schaffen.

Durch ihre vielfältigen Erfahrungen – von internationalen Brau- und Gastronomieunternehmen über einen ökologischen Projektentwickler und Investor bis hin zu ihrer Position in einem internationalen Veranstaltungsunternehmen – hat sie tiefe Einblicke in den Employee Life Cycle gewonnen und ihn aktiv mitgestaltet. Diese breite Perspektive ermöglicht es ihr, Unternehmen unterschiedlichster Branchen gezielt zu beraten und zukunftsfähige HR-Strategien zu entwickeln.

Als zertifizierte Coachin verbindet Nina fundiertes Fachwissen mit praxisnaher Erfahrung. Sie legt großen Wert auf kontinuierliche Weiterentwicklung, sowohl für sich selbst als auch für die Unternehmen, mit denen sie arbeitet. Ihr Wissen gibt sie mit Begeisterung in Masterclasses, Beratungen und individuellen Coachings weiter, um HR-Verantwortliche und Führungskräfte zu stärken und neue Impulse für die Arbeitswelt von morgen zu setzen.