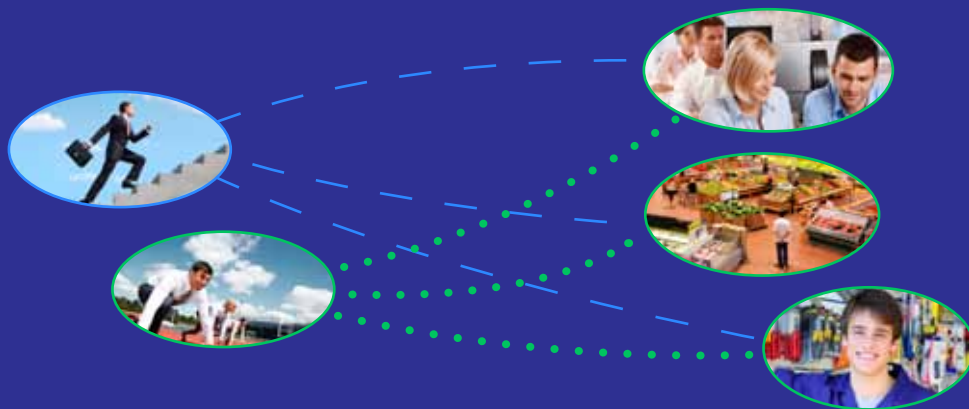


# Aufstiegs- und Karrierewege im Handel





## Impressum

**Inhaltliche Verantwortung: Dorothea Voss-Dahm, Oliver Schweer, Christine Franz  
Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), <http://www.iaq.uni-due.de>  
Redaktion: Frank Seiß, ISF München  
Layout und Satz: Karla Kempgens, ISF München  
Fotos: Shutterstock  
Abbildungen: EDEKA Juniorengruppe e.V., Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG,  
INTERSPORT Deutschland eG, Universität Duisburg-Essen/IAQ  
Druck: Flyeralarm  
München, März 2012**





Dorothea Voss-Dahm, Oliver Schweer,  
Christine Franz

## Aufstiegs- und Karrierewege im Handel

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Aufstieg durch Bildung</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Berufliche Bildung im Handel: Erfolgreich<br/>und unverzichtbar</b>            | <b>7</b>  |
| <b>Führungskräfte im Handel: Berufliche<br/>Handlungsfähigkeit zahlt sich aus</b> | <b>8</b>  |
| <b>Familien- und Wettbewerbsmodell<br/>im Vergleich</b>                           | <b>13</b> |
| <b>Anforderungsprofile von Führungskräften<br/>im Handel</b>                      | <b>17</b> |
| <b>Beispiele für Aufstiegs- und Karrierewege<br/>im Handel</b>                    | <b>19</b> |
| <b>Perspektiven der Führungskräfte-<br/>entwicklung im Handel</b>                 | <b>24</b> |





Das Vorhaben „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung – bops“ wird seit Juni 2009 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderinitiative „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gefördert. Betreut wird das Projekt vom Projektträger im DLR, Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen. Das Verbundprojekt bops wird koordiniert vom Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen; beteiligt sind als geförderte Partner das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München, die Universität Bamberg und das Universitätsklinikum Köln. Der Inhalt dieser Broschüre bezieht sich auf Ergebnisse des vom IAQ umgesetzten Teilvorhabens „Horizontale und vertikale berufliche Mobilität“, Förderkennzeichen 01FH09016, Handlungsfeld „Ausdifferenzierte Aufstiegs- und Karrierewege im Handel“. Die Verantwortung für den Inhalt des Beitrags liegt bei den Autor/innen.

Internetpräsenz: [www.bops-projekt.de](http://www.bops-projekt.de)





# Aufstieg durch Bildung

05

Qualifikation ist eine Schlüsselressource in der Arbeitswelt. Aber welche Qualifikation wird in Zukunft benötigt? Durch Bildung soll in Deutschland der berufliche und soziale Aufstieg möglich sein: Aber was müssen Beschäftigte mitbringen, damit sie eine Position als Führungskraft einnehmen können? Was sind die Aufgaben von Unternehmen bei der Ausbildung von Führungskräften? Wie sehen Aufstiegswege heute und in der Zukunft aus?

Diese Broschüre stellt Ihnen Ergebnisse unserer Untersuchung zu „Aufstiegs- und Karrierewegen im Handel“ vor. Sie basieren auf zahlreichen Gesprächen, die wir mit Beschäftigten, Führungskräften und Personalverantwortlichen im Zeitraum 2009 bis 2011 in insgesamt 16 Betrieben verschiedener Handelsbranchen geführt haben. Die Gespräche haben wir verdichtet und sie mit Auswertungen von Datensätzen und Dokumenten verknüpft, so dass wir nunmehr wissen über Voraussetzungen für gelingende Aufstiegswege in Handelsunternehmen.



Die Untersuchungen sind Teil des Forschungsprojekts „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ (bops), das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird. Das Ziel des Gesamtprojekts ist es, Konzepte für eine zukunftsgerichtete und sozial verantwortliche Organisations- und Personalentwicklung in Unternehmen verschiedener Wirtschaftsfelder zu entwickeln und in Zusammenarbeit mit Unternehmen in die Praxis umzusetzen.

Wir wünschen eine anregende und angenehme Lektüre!

*Aufstiegswege zur Führungskraft heute und in der Zukunft*

*Untersuchung „Aufstiegs- und Karrierewege im Handel“. Erste Ergebnisse auch in Buchform (Voss-Dahm et al. 2011)*





## Berufliche Bildung im Handel: Erfolgreich und unverzichtbar

Der Handel zeigt seit Jahrzehnten starkes Engagement in der beruflichen Ausbildung: Vier von fünf Beschäftigten in Verkaufstätigkeiten im Handel verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Von den im Jahre 2010 am häufigsten von Jugendlichen besetzten Berufen waren auf dem ersten Platz die dreijährige Ausbildung zur/m Kauffrau/mann im Einzelhandel und auf dem zweiten Platz – in den vergangenen Jahren stark ansteigend – die zweijährige Ausbildung zur/m Verkäufer/in (siehe den Datenreport 2011 zum Berufsbildungsbericht, Bundesinstitut für Berufsbildung 2011: S. 277). Einzelhandelsunternehmen steht damit ein großer Pool von Beschäftigten für die Gewinnung von Führungskräftenachwuchs zur Verfügung. Viele beruflich qualifizierte junge Beschäftigte mit Aufstiegsambitionen erwerben das nötige Know-how in beruflichen Aufstiegsfortbildungen: Im Handel qualifizieren die Aufstiegsfortbildung „Fachwirt/in Handel“ und „Handelsassistent/in Einzelhandel“ für Führungspositionen.

Die Inhalte der Ausbildung zum „Fachwirt Handel“ sind in den vergangenen Jahren in einem koordinierten Verfahren von Fachleuten modernisiert worden, unter Beteiligung von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Besonderes Kennzeichen der Bildungsgänge – und ein wichtiger Unterschied zum akademischen Studium – ist die bundeseinheitliche Regelung, die für ein weitgehend einheitliches Qualifikationsniveau sorgt. Das Zertifikat der Aufstiegsfortbildung hat damit eine „Signalwirkung“ am Arbeitsmarkt: Junge Leute können sich mit diesem bekannten Abschluss in vielen Unternehmen bewerben. Unternehmen wissen, was jemand mit dieser Ausbildung mitbringt, und können sich auf dem Arbeitsmarkt mit Fachkräften versorgen. Bundeseinheitlich geregelte berufliche Abschlüsse sind damit ein Vorteil, weil sie Mobilität in der Branche ermöglichen – zum Vorteil von Unternehmen und qualifizierten Fachkräften.



*Aufstiegsfortbildungen „Fachwirt/in Handel“ und „Handelsassistent/in Einzelhandel“*

*Modernisierte Aufstiegsfortbildungen mit Signalwirkung am Arbeitsmarkt*

*Mobilität auf dem Arbeitsmarkt durch bundeseinheitliche Regelung der Ausbildungsinhalte*





## Führungskräfte im Handel: Berufliche Handlungsfähigkeit zahlt sich aus

*Berufliche Handlungsfähigkeit:  
Wissen, Fertigkeiten,  
Sozialkompetenz,  
Selbstkompetenz*

Berufliche Handlungsfähigkeit ist eine Schlüsselqualifikation im Handel: Wissen über die Abläufe – Fertigkeiten im Umgang mit der Ware und der Informationstechnologie – Sozialkompetenz im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden – Selbstkompetenz bei der Setzung von Prioritäten. Führungskräfte im Handel können auf keine dieser Qualifikationen verzichten, die im Deutschen Qualifikationsrahmen als die vier zentralen Kompetenzkategorien genannt werden.

08



Im Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen werden schulische, berufliche und akademische Bildungsabschlüsse auf verschiedenen Niveaustufen eingeordnet. Dadurch werden Abschlüsse aus verschiedenen Säulen des Bildungssystems vergleichbar - unabhängig davon, wo sie erworben wurden. Auf diese Weise können Hochschulabsolvent/innen mit Bachelor-Abschluss durchaus auf gleicher Niveaustufe mit Absolvent/innen von Fachwirt- oder auch Meister- und Technikerbildungen stehen.

Führungskräfte im Handel verfügen über die in betrieblicher Sozialisation und beruflicher Qualifizierung erworbene berufliche Handlungsfähigkeit und damit ein breites Qualifikationsprofil. Das spiegelt sich auch in Datenauswertungen wider: Zwei Drittel aller Führungskräfte im Einzelhandel verfügen über eine berufliche Ausbildung als höchsten erreichten Bildungsabschluss. Fast jede fünfte Führungskraft (18,5 %) ist beruflich und akademisch





qualifiziert. Insgesamt verfügen also 84 % aller Führungskräfte im Einzelhandel über eine berufliche Ausbildung. Lediglich 16,3 % aller Führungskräfte des Einzelhandels sind rein akademisch ausgebildet (siehe Franz, Christine / Voss-Dahm, Dorothea 2011).


Damit unterscheidet sich das Qualifikationsprofil der Führungskräfte im Einzelhandel von dem anderer Branchen. Bezogen auf die gesamte Privatwirtschaft zeigen Auswertungen des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP), die am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) im Rahmen des bops-Projektes durchgeführt wurden, dass in anderen Branchen der Trend zur Höherqualifizierung durch Akademisierung bei Führungskräften deutlich weiter fortgeschritten ist: Bereits knapp zwei Drittel (62,6 %) der Führungskräfte in der deutschen Privatwirtschaft verfügten im Jahr 2008 über einen Hochschulabschluss als höchsten erreichten Bildungsabschluss – mit steigender Tendenz.

In der öffentlichen Diskussion gerät häufig aus dem Blick, dass berufliche Bildung im Bildungsprofil nach wie vor eine bedeutende Rolle spielt: Wird die Gruppe der Führungskräfte mit Doppelqualifikation (19,8 %) und der rein beruflich qualifizierten Führungskräfte (34,4 %) addiert, hat mehr als jede zweite Führungskraft (54,2 %) in der deutschen Privatwirtschaft betriebliche Abläufe „von der Pike auf“ gelernt und beispielsweise selbst einmal im Kundenservice gearbeitet, per MDE-Gerät Warenbestellungen aufgegeben oder an der Werkbank gestanden.

## Bindung durch attraktive Entwicklungsperspektiven

Unternehmen sind daran interessiert, gut ausgebildeten und begabten Beschäftigten Aufstiegsperspektiven zu eröffnen, um sie im Unternehmen zu halten. Beschäftigte mit Ambitionen wollen wissen, was erwartet wird, um in Positionen mit mehr Verantwortung und höherer Bezahlung zu kommen.


Handelsunternehmen bevorzugen es, Führungskräftenachwuchs aus dem eigenen Bestand zu gewinnen. Als Begründung wird angeführt, dass im eigenen Unternehmen ausgebildete Führungskräfte ein Gespür für die Unternehmenskultur entwickelt haben, die unternehmensspezifischen Abläufe kennen



*84% aller Führungskräfte im Handel verfügen über eine berufliche Ausbildung ...*

*... in der deutschen Privatwirtschaft verfügen 54% aller Führungskräfte über eine berufliche Ausbildung*

*Handelsunternehmen bevorzugen Gewinnung von Führungskräftenachwuchs aus eigenem Bestand*





und über Sortimentskenntnis verfügen. Die Rekrutierung von Führungskräften über den sogenannten externen Arbeitsmarkt wird als schwierig und oftmals nicht erfolgreich bezeichnet.

Demografische Veränderungen – in manchen Regionen hat die Zahl von Schulabgängern bereits drastisch abgenommen – verstärken den Trend, im eigenen Unternehmen gut ausgebildeten Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen attraktive Aufstiegsmöglichkeiten anzubieten, damit sie dem Unternehmen erhalten bleiben.

Die Veränderung der Knappheitsverhältnisse am Arbeitsmarkt kann – in einer optimistischen Lesart – einer sozial verantwortlichen und unterstützenden Personalentwicklung Rückenwind verschaffen. Danach könnte die Arbeitskräfteknappheit bei jungen Menschen (1) zu einer besseren Qualität und Betreuung in der Erstausbildung führen, (2) Aufstiegswege auch für langjährige Fachkräfte mittleren Alters öffnen und (3) die Quote von weiblichen Führungskräften erhöhen: Unternehmen werden zukünftig an engagierten, gut ausgebildeten Frauen nicht vorbeikommen!

In allen größeren Handelsunternehmen gibt es Programme, um angehende Führungskräfte zu qualifizieren. Wird ein Aufstiegs- und Entwicklungsprogramm konzipiert, sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wer wählt den Führungskräftenachwuchs aus?
- Wer bekommt Zugang zu den Aufstiegsprogrammen, was sind die Kriterien für die Auswahl?
- Wer trägt die Kosten (Geld, Zeit) für die Ausbildung?
- An welchen Lernorten (Betrieb, Bildungsinstitution) soll gelernt werden?
- Was soll in welcher Tiefe und Breite gelernt werden?

In den meisten der 16 Betriebe, die wir untersucht haben, besteht Klarheit über diese Punkte. Manche Unternehmen lassen Unschärfen mehr oder weniger bewusst bestehen, damit Aufstiegswege im Unternehmen möglichst flexibel gestaltet werden können. Es gibt also sogenannte Trade-offs: Je weniger geregelt ist, desto flexibler ist das Aufstiegsprogramm. Aber auch umgekehrt: Je verbindlicher ein Programm festgelegt ist, desto transparenter

*Aufstiegswege  
können flexibel  
oder auch straff  
organisiert sein*





kann es nach innen und außen dargestellt werden und desto mehr können sich alle Beteiligten auf die Aufstiegsregeln verlassen.

## Unterschiedliche Regeln für Karriere- und Aufstiegswege

11

Der Handel ist eine der größten Dienstleistungsbranchen mit einem vielfältigen Dienstleistungsangebot. Die Unterschiede in den Dienstleistungen sollen für Kunden durch einen entsprechenden Marktauftritt sichtbar gemacht werden: In einem Betrieb wird besonders viel Wert auf fachliche Beratung gelegt. In anderen Betrieben steht die Bewältigung eines hohen Warenumschlages im Vordergrund. Jedes Konzept für den Marktauftritt stellt besondere Anforderungen an Beschäftigte und ist daher mit einem spezifischen Personalkonzept verknüpft.

Um ein Personalkonzept in die Praxis umzusetzen, gibt es in jedem Betrieb und jedem Unternehmen ein Set von Regeln. Diese Regeln sind zum Teil aufgeschrieben und damit formell. Sie spielen in der internen und externen



*Je nach Unternehmenskultur gibt es unterschiedliche Sets von formellen und informellen Regeln in den unternehmensinternen Personalkonzepten*





Kommunikation eine Rolle. Andere Regeln existieren, obwohl sie nicht aufgeschrieben sind. Hier handelt es sich z.B. um die „typische“ Art zusammenzuarbeiten oder die „typische“ Art, auf bestimmte Dinge zu reagieren.

Sozialwissenschaftliche Forschung interessiert sich für diese Regelsysteme: Wer ist befugt, Regeln aufzustellen und zu verändern? Werden Regeln von allen ähnlich interpretiert? Stehen Regeln nur auf dem Papier oder werden sie gelebt? Wer hat Vorteile und wer Nachteile durch ein bestimmtes Regelsystem?



In der deutschen und internationalen Literatur zu sogenannten „betrieblichen Beschäftigungssystemen“ wird den Regeln in Aufstiegs- und Karrierewegen innerhalb von Unternehmen eine zentrale Bedeutung beigemessen, weil sich an ihnen ablesen lässt, was in dem Unternehmen als wichtig und förderungswürdig angesehen wird. Damit geben Regeln für den Aufstieg Auskunft darüber, wie Betriebe „ticken“.

Auf Basis der Untersuchungen in 16 Handelsbetrieben konnten wir zwei Regelsysteme identifizieren, die sich mit Blick auf sechs Punkte unterscheiden. Wir sprechen in dem einen Fall vom Familienmodell, in dem anderen vom Wettbewerbsmodell. In den meisten Unternehmen und Betrieben ist die Einordnung nicht eindeutig möglich, daher dominieren in der Praxis Mischsysteme.

Die Unterscheidung zwischen Familien- und Wettbewerbsmodell wurde herausgearbeitet auf der Basis von 160 Gesprächen mit Beschäftigten, Führungskräften, die sich in der Ausbildung oder bereits in einer Führungsposition befinden, Personalverantwortlichen und Betriebsräten sowie der Auswertung von Dokumenten. Zu diesen Betrieben zählen Warenhäuser, Geschäfte des Lebensmitteleinzelhandels, des Sport-, Elektro-, Textil- und Möbelfachhandels sowie ein Unternehmen des Großhandels.



# Familien- und Wettbewerbsmodell im Vergleich

13

|                                      | Familienmodell  | Wettbewerbsmodell   |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>Auswahl</b>                       | Vorgesetzte schlagen Kandidaten für das Aufstiegsprogramm vor. Auswahl oft nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit: Die Kandidaten sind den Vorgesetzten ähnlich | Kandidaten bewerben sich um die Aufnahme in ein Aufstiegsprogramm. Eignungsdiagnostische Verfahren zur Prüfung eines bestimmten Kompetenzprofils kommen bei der Auswahl zum Einsatz |
| <b>Zugangsvoraussetzung</b>          | Beruflicher Abschluss   | Beruflicher Abschluss, vorzugsweise in Kombination mit höherem allgemeinbildenden Abschluss: (Fach-)Abitur  |
| <b>Kosten der Ausbildung</b>         | Unternehmen/Betrieb/Nachwuchskraft: Die Kosten werden als Investition in die Zukunft gesehen  | Unternehmen/Betrieb/Nachwuchskraft: Die Ausbildungskosten für Betrieb/Unternehmen sollen sich möglichst innerhalb der Ausbildungszeit „amortisieren“                                |
| <b>Angestrebte Dauer der Bindung</b> | Langfristige Bindung  | Bindung mindestens für Dauer des Aufstiegsprogramms   |
| <b>Lernorte</b>                      | Vor allem im Betrieb, kürzere Lernstationen im Unternehmen oder in Bildungsinstitutionen  | Betrieb, längere Phasen in einer Bildungsinstitution sind möglich   |
| <b>Lernziele</b>                     | Berufliche Handlungsfähigkeit, allgemeines Hintergrundwissen  | Ausbildung fachlicher, strategischer, führungsbezogener Kompetenzen   |



*Familienmodell:  
Betrieb als Produktions- und Lebens-  
gemeinschaft*

*Rekrutierung nach  
„Selbstähnlichkeit“*

## Das Familienmodell

Im Familienmodell wird der Betrieb als Produktions- und Lebensgemeinschaft verstanden. Wer im Familienmodell eine Führungsposition anstrebt, sollte daher bereit sein, eine starke Bindung mit dem Unternehmen einzugehen. Auf der einen Seite ist der Anspruch an angehende Führungskräfte sehr umfassend. Auf der anderen Seite bietet das Unternehmen einen Rahmen für Identifikation und soziale Einbettung.

Bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Aufstiegsprogramme spielt das betriebliche Vorschlagswesen eine große Rolle. Neben dem Interesse der aufstiegsorientierten beruflich qualifizierten Beschäftigten ist das positive Urteil von Vorgesetzten eine wichtige Voraussetzung, um in ein Aufstiegsprogramm zu gelangen. Es ist kritisch zu hinterfragen, ob damit nicht ein Teil von potenziell geeigneten, aber nicht erkannten Talenten von vornherein ausgeschlossen wird, denn das betriebliche Vorschlagswesen gilt als anfällig für eine Rekrutierung von Führungskräften nach dem Prinzip der „Selbstähnlichkeit“: Vorgesetzte schlagen Kandidaten vor, die ihnen selbst ähnliche persönliche Eigenschaften und Berufsbiografien vorweisen.

In manchen Fällen eröffnet das Auswahlprinzip der „Selbstähnlichkeit“ durchaus Chancen für junge Menschen mit Aufstiegsambitionen, denn es zählen nicht nur Zeugnisse, und wenn der Vorgesetzte auf seine eigene Biografie zurückblickt, wird er nicht erwarten, dass jemand in jungen Jahren schon alles kann. Mit Blick auf die Chancen von Frauen kann das betriebliche Vorschlagswesen jedoch nachteilig sein. Häufig prägen im Familienmodell traditionelle Rollenbilder von Frauen und Männern die betrieblichen Strukturen. Männern wird die Verantwortung für Abläufe zugeschrieben, Frauen sind eher für das Funktionieren der Abläufe verantwortlich. In der Konsequenz können Frauen bei Aufstiegsentscheidungen benachteiligt werden. Traditionelle Leitbilder mögen im Hintergrund bestimmte Entscheidungen vorstrukturieren. Offen begründet wird die nach wie vor existente Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Handel häufig mit einer weniger ausgeprägten Fähigkeit zu führen oder mit Einschränkungen von Frauen in der zeitlichen oder räumlichen Verfügbarkeit, d.h. der Annahme, dass Frauen die Flexibilitätsanforderungen nicht in gleichem Maße wie Männer erfüllen können.





Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen ist im Familienmodell daher eine Öffnung ratsam. Neben den Beurteilungen von Führungskräften sollten auch andere Kriterien bei der Aufnahme in ein Aufstiegsprogramm eine Rolle spielen. Ebenso sind Auswahlverfahren auf überbetrieblicher Ebene auf der Basis eines verbindlichen Kriterienkatalogs zu empfehlen.

Mit Blick auf die Zugangsvoraussetzungen, Lernziele und Lernorte zeichnet sich das Familienmodell durch eine klare Orientierung auf berufliche Handlungsfähigkeit aus. Die Inhalte der Ausbildungsprogramme sind eng auf die Anforderungen des zukünftigen Einsatzgebietes und auf die Rahmenbedingungen des betreffenden Unternehmens zugeschnitten. Das schließt den Erwerb von allgemein auf

dem Arbeitsmarkt gültigen Abschlüssen wie „Fachwirt/in Handel“ zwar nicht aus. Da jedoch eine langfristige Bindung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer angestrebt wird, spielt der Erwerb von allgemein auf dem Arbeitsmarkt verwertbaren Kompetenzen aus Sicht der Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Ebenso wird dem Lernen durch Praxis eine hohe Bedeutung beigemessen.



*Klare Orientierung  
auf berufliche Hand-  
lungsfähigkeit*







*Wettbewerbsmodell:  
Betrieb als Leistungs-  
gemeinschaft*

*Gesucht:  
Manager-„Typen“  
mit Bodenhaftung!*

*Diversity-  
Orientierung*

## Das Wettbewerbsmodell

Im Wettbewerbsmodell versteht sich der Betrieb als Leistungsgemeinschaft. Die Personalwirtschaft unterliegt wie die anderen Bereiche des Betriebs auch einem betriebswirtschaftlichen Controlling, das Grundlage der Steuerung des Betriebs ist. Führen durch Zielvereinbarungen ist verbreitet, worin eine klare Orientierung auf (messbare) Ziele zum Ausdruck kommt.

Für die Aufstiegsprogramme im Wettbewerbsmodell werden leistungsbereite Manager-„Typen“ mit Bodenhaftung gesucht. Bodenhaftung, weil berufliche Qualifikation als wichtige Basis für eine Führungsposition angesehen wird. Leistungsbereit, weil von Führungskräften erwartet wird, dass sie einem Ergebnisvergleich im Benchmarking standhalten und dass sie durch entsprechende Maßnahmen die Leistungsfähigkeit der Einheit erhöhen können, für die sie verantwortlich sind.

Von aufstiegsorientierten Beschäftigten wird erwartet, dass sie sich eigeninitiativ um ihr Fortkommen bemühen. Entsprechend ist eine Bewerbung die Voraussetzung für die Aufnahme in ein Aufstiegsprogramm, weshalb das Auswahlverfahren als offen zu bezeichnen ist. Gute schulische Leistungen und höhere schulische Abschlüsse werden in der Auswahl als Nachweis für vorangegangene Anstrengungsbereitschaft bewertet. Weitere Kompetenzen sollen ebenso vorhanden und ausbaufähig sein, weshalb im Rahmen des Auswahlverfahrens oft professionelle eignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt werden.

Das Wettbewerbsmodell zeichnet sich durch seine Diversity-„Freundlichkeit“ aus: Persönlichkeitsmerkmale wie Alter, Geschlecht oder Nationalität sind untergeordnete Kriterien bei der Auswahl. Daher ist der Zugang für Frauen zu Führungspositionen offener als im Familienmodell.

Die Bindung an das Unternehmen nach Abschluss der Ausbildungsphase wird nicht notwendigerweise angestrebt. Die Phase der Ausbildung zur Führungskraft wird als Möglichkeit für ambitionierte Beschäftigte und Unternehmen angesehen, ein Stück des Weges gemeinsam zu gehen und anschließend zu entscheiden, ob eine weitere Bindung gewollt wird. Es wird also nicht ausgeschlossen, dass einige Programmteilnehmerinnen und -teil-





nehmer nach erfolgter Absolvierung zu einem Wettbewerber oder in einen gänzlich anderen Handelsbereich wechseln.

17



## Anforderungsprofile von Führungskräften im Handel

Welche konkreten Anforderungen werden an Führungskräfte im betrieblichen Alltag gestellt? Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden Beschäftigte und Führungskräfte danach befragt, welche konkreten Anforderungen in den Funktionen Team-, Abteilungs- oder Bereichsleitung im Betrieb bestehen. Die Befragten wurden gebeten, für sechs Anforderungsdimensionen



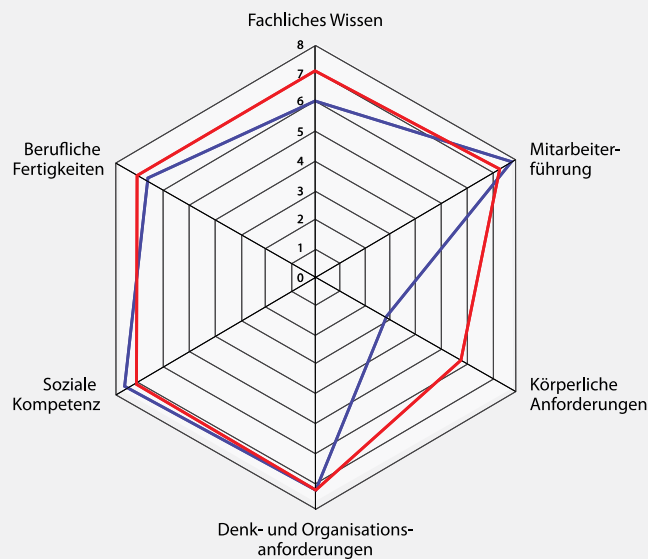


*Führungskraft als „Allrounder“ versus Führungskraft als Spezialist*

auf einer Skala von 1 bis 8 anzugeben, wie sie die täglichen gewöhnlichen Anforderungen einschätzen. Die Auswertungen zeigen, dass sich die Anforderungsprofile von Führungskräften im Familien- und Wettbewerbsmodell in einigen Dimensionen unterscheiden.

Die sechs Dimensionen im Anforderungsprofil von Führungskräften wurden aus Kompetenzfeldern entwickelt, die im Deutschen Qualifikationsrahmen verankert sind und die auch in einem Forschungsprojekt verwendet wurden (vgl. Baethge et al. 2006).

Das Familienmodell zeigt das Anforderungsprofil einer Führungskraft als „Allrounder“. Fünf von sechs Anforderungen werden auf der Stufe 7 oder



— Führungskraft Wettbewerbsmodell — Führungskraft Familienmodell

leicht darüber bewertet. Kompetenzen müssen daher in allen Dimensionen gleichermaßen ausgeprägt sein, um die Anforderungen bewältigen zu können. Im Unterschied dazu zeigt sich im Wettbewerbsmodell ein spezialisiertes Anforderungsprofil von Führungskräften: Die Anforderungen in den Bereichen Mitarbeiterführung, soziale Kompetenz und Denk- und Organisationsanforderungen sind ausgeprägt, die Anforderungen an fachliches Wissen – hier ist fachliches Wissen über das Sortiment gemeint! – sind niedriger als im Familienmodell.

Beide Profile kennzeichnen hohe Anforderungen. Ist die Position Führungskraft also überhaupt attraktiv? Werden sich – auch vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen – zukünftig genügend ambitionierte Beschäf-



tigte für diese Position interessieren bzw. Führungskräfte dauerhaft in dieser Position tätig sein können und wollen?

Damit ist die Frage nach den spezifischen Belastungen angesprochen, die mit einer Tätigkeit als Führungskraft verbunden sind. Die Belastungssituation stellt sich in den beiden Anforderungsprofilen unterschiedlich dar: Für Führungskräfte im Familienmodell ist eine multiple Belastungssituation typisch. In alles gleichermaßen eingebunden zu sein heißt auch, für alles verantwortlich zu sein: Ihr Fachwissen ist gefragt, daneben sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen und es sind Geschäftsideen für morgen zu entwickeln. Oftmals verfangen sich Führungskräfte in diesen vielen Anforderungen, haben Schwierigkeiten Prioritäten zu setzen, was in Überlastung münden kann. In dem spezialisierten Anforderungsprofil im Wettbewerbsmodell werden Führungskräfte im Bereich des Fachwissens und der körperlichen Anforderungen durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlastet. Sie können sich auf Führungsaufgaben im engeren Sinne sowie strategische Themen konzentrieren. Dafür stehen sie in leistungsorientierten Unternehmen jedoch eher unter Leistungsdruck.

## Beispiele für Aufstiegs- und Karrierewege im Handel

### Aufstiegs- und Karrierewege im Globus SB-Warenhaus

In den 43 Globus SB-Warenhäusern arbeiten rund 14.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stand: März 2012). Sitz des unabhängigen Familienunternehmens ist St. Wendel im Saarland. Von dort aus werden die Aktivitäten in den deutschen Standorten koordiniert. Die Globus-Standorte in Tschechien und Russland arbeiten eigenständig und haben eigene Koordinationen.

Die Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG ist Value-Partner im Forschungsprojekt. Das Unternehmen zeichnet sich seit Jahren dadurch aus, dass Personalentwicklung im Unternehmen einen hohen Stellenwert hat. Die Übernahme von Verantwortung, Eigeninitiative und ein Arbeiten auf gleicher Augenhöhe sind Eckpfeiler des Unternehmensleitbilds.

„Ich versuche, viel bei den Leuten im Markt zu sein. Das ist wichtig für die Mitarbeiter, das ist ein Teil der Anerkennung.“ (Marktleiter)

„Führungskräfte müssen nicht selbst beste Verkäufer sein. Im Kundengespräch kann ich keine Entscheidung besser treffen als der Verkäufer.“ (Geschäftsleiter)





Die Globus Karriere-Initiative.

## Stellen Sie sich vor ...

...Karriere bei Globus geht ganz einfach.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Teamleiter<br/>oder Verantwortlicher<br/>in der Koordination</b>                      | <b>Bereichsleiter<br/>oder Verantwortlicher<br/>in der Koordination mit<br/>Führungsverantwortung</b> | <b>Geschäftsleiter<br/>oder Leiter<br/>in der Koordination</b>                       |
| <b>Voraussetzungen:</b><br><b>GLUP 1</b><br>Globus Unternehmensprogramm 3                | <b>Voraussetzungen:</b><br><b>GLUP 2</b><br>Globus Unternehmensprogramm 2                             | <b>Voraussetzungen:</b><br><b>GLUP 3</b><br>Globus Unternehmensprogramm 3            |
| <b>oder</b><br><b>Duales Studium</b><br>Berufsakademie, Altkurs                          | <b>oder</b><br><b>Berufsbegleitendes Studium</b>  | <b>oder</b><br><b>Trainee-Programm</b><br>Absatzakademie/<br>Diplomabsolventen (DWA) |
| <b>oder</b><br><b>Trainee-Programm</b><br>Bachelorabsolventen/<br>Diplomabsolventen (FH) |   |  |
| <b>Globus Mitarbeiter</b><br><b>Voraussetzung:</b><br><b>Ausbildung</b>                  | <b>Teilnahme</b>  | <b>Einstieg</b>  |

www.karriere-bei-globus.de

Die ist die Welt nach in Ordnung.

Durch die Expansion des Unternehmens ist der Bedarf an Führungskräften groß. Gegenwärtig werden rund 100 Führungskräfte pro Jahr ausgebildet. Daher sind die Aktivitäten in diesem Bereich deutlich intensiviert worden.

Aufstiegs- und Karrierewege bei Globus sehen eine kontinuierliche Weiterentwicklung von der beruflichen Erstausbildung bis in obere Führungspositionen vor: Nach der Ausbildung können an einer weiteren beruflichen Entwicklung interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Entwicklungstraining vor dem unternehmensinternen Ausbildungsprogramm für die

Position „Teamleitung“ teilnehmen. Ziel ist die frühe Einbeziehung in Führungsthemen und der Abbau von möglichen Hemmschwellen für eine Bewerbung in das Ausbildungsprogramm für die Teamleitung.

Die Plätze im Aufstiegsprogramm werden in einem offenen Bewerbungsverfahren vergeben. Die Auswahlkriterien wurden in einem koordinierten Verfahren zwischen Personalentwicklern, Führungskräften aus den Betrieben und dem Betriebsrat festgelegt. Diese Akteure sind auch an der konkreten Auswahl beteiligt. Die Bewerbung für einen Platz im Aufstiegsprogramm kann eigeninitiativ erfolgen, jedoch wird die betriebliche Unterstützung der Bewerbung als hilfreich bezeichnet. Die Aufnahme in das Aufstiegsprogramm für die Positionen Bereichs- bzw. Geschäftsleitung erfolgt in einem analogen Verfahren, wengleich die Anzahl der zu vergebenden Plätze geringer ist als bei der Ausbildung für die Position „Teamleitung“.



Die unternehmensinternen Aufstiegsprogramme sind auch offen für Schulabsolventen mit höheren schulischen Abschlüssen, Hochschulabsolventen oder Studierende in einem dualen Studium. Ebenso gibt es keine Altersbeschränkung. Für langjährig Beschäftigte, die oftmals bereits über Führungserfahrung verfügen, kann die Teilnahme am Aufstiegsprogramm ein zentraler Baustein von „Lebenslangem Lernen“ sein.

Die Gestaltung der Aufstiegsprogramme bei Globus zeigt: Es ist möglich, angehende Führungskräfte mit unterschiedlichen Bildungsbiografien zu integrieren. Ebenso wird deutlich, dass eine Verknüpfung von Lernen in der Praxis und Höherqualifizierung gelingen kann. Nicht zuletzt wurde in den Untersuchungen deutlich, dass in unternehmensbezogenen Aufstiegsprogrammen die Vernetzung zwischen den einzelnen Betrieben und die unternehmenskulturelle Prägung gestärkt werden können.

## Aufstiegs- und Karrierewege bei INTERSPORT

Der INTERSPORT-Verbund mit Sitz in Heilbronn ist die größte Verbundgruppe des Sport-Fachhandels mit rund 1.000 Mitgliedsunternehmen und über 1.400 Verkaufsstellen. Die Einkaufsfunktion ist eine der zentralen Aufgaben des Verbunds. Mit der INTERSPORT Akademie steht den Mitgliedsunternehmen ein breites Schulungs- und Trainingsangebot zur Verfügung.

Der INTERSPORT-Verbund betreibt seit 1980 die INTERSPORT Akademie. Die Akademie bietet Mitgliedsunternehmen des Verbunds neben warentkundlichen Seminaren spezielle Schulungs- und Ausbildungsangebote für Auszubildende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmerinnen sowie Unternehmer an.

Das überbetriebliche Schulungsangebot für Führungskräfte firmiert unter der Überschrift „Führungskräfte-College“. Hier wird das Ziel verfolgt, Führungskompetenzen zu stärken. In Zusammenarbeit mit Trainern werden innerhalb von zwei Jahren und sechs Unterrichtswochen Themen wie BWL, Warenwirtschaft, Warenkunde, Marketing, Personalentwicklung und die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit vertieft. Am Ende des Colleges steht eine schriftliche und mündliche Abschlussprüfung mit einem Zertifikat.





Mit dem Führungskräfte-College steht den Mitgliedsunternehmen für angehende oder schon in Position befindliche Nachwuchskräfte ein Programm bereit, das sie aufgrund ihrer Größe selbst oftmals nicht anbieten können. Es dient zum einen der Weiterbildung und Vernetzung, zum anderen soll die Bindung an das Unternehmen vertieft werden.

In einem Mitgliedsunternehmen, das mit sechs Filialen zu den größeren Unternehmen der Verbundgruppe gehört, wird das Angebot der INTERSPORT Akademie vor allem für die Berufsqualifizierung von Auszubildenden genutzt. Für die Qualifizierung von aufstiegsorientierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird zusätzlich zum unternehmenseigenen Schulungsprogramm die Aufstiegsfortbildung „Handelsassistent/in (IHK)“ über einen Bildungsträger angeboten. Sofern die Bewerber das individuell anstreben, wird ihnen auch ein berufsbegleitendes Studium an einer Berufsakademie ermöglicht. Dem Unternehmen ist es ein Anliegen, dem Bildungsbedürfnis von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern entgegenzukommen. Besonderer Wert wird darauf gelegt, dass Führungskräfte in den Bildungsphasen von dem Unternehmen aktiv begleitet und ihnen Freiräume geschaffen werden. Als unverzichtbar wird angesehen, dass das theoretisch erworbene Wissen mit der Praxis verknüpft und angewendet werden kann.

## Aufstiegswege im EDEKA-Markt Michendorf



Der EDEKA-Markt Michendorf ist ein Familienunternehmen mit 50 Mitarbeitern, das Silke und Jörg Bogisch seit dem Beginn ihrer Selbstständigkeit im Oktober 2006 führen. Partner ist die EDEKA Regionalgesellschaft Minden-Hannover. Die EDEKA Juniorengruppe e.V. unterstützt mit einem vielfältigen Bildungsangebot seit 80 Jahren Aufstiegswege von Nachwuchskräften.

Frau Bogisch absolvierte nach ihrer Ausbildung zur Kauffrau im Einzelhandel eine fünfjährige Weiterbildung im Rahmen des EDEKA-Bildungsangebots: Nach dem Junioren-Aufstiegsprogramm (JAP) erwarb sie den Abschluss Handelsfachwirt und nahm an einer Führungskräfte-Weiterbildung teil. Abschließend wurde Frau Bogisch die Teilnahme am „Unternehmer Kompetenz Programm“ ermöglicht.





Das EDEKA-Bildungsangebot nutzt Frau Bogisch nun auch zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften in ihrem Markt. Das Ziel der EDEKA-Nachwuchsförderprogramme ist, aufstiegsorientierte und geeignete Nachwuchskräfte an das Unternehmen zu binden und Führungspositionen mit Nachwuchskräften zu besetzen, die aus den eigenen Reihen kommen. Vor allem sollen Nachwuchskräfte für die Selbstständigkeit aufgebaut werden.

Das Programm umfasst drei Stufen: Ausgehend vom erfolgreichen Abschluss der dreijährigen Ausbildung zur/zum Kauffrau/mann im Einzelhandel (KiE) folgt bei entsprechender Eignung die Aufnahme in das unternehmensinterne Junioren-Aufstiegsprogramm (JAP), das für die Leitung eines Verbrauchermarkts und für die mittlere Führungsebene im Bereich Großfläche und Großhandel qualifiziert. Für die Selbstständigkeit oder die erste Führungsebene Großfläche bereiten im Anschluss an das JAP die unternehmensinternen Führungskräfte-Weiterbildungen (Führungskraft Handel, FKH oder FKH Großfläche) vor. Alternativ kann die Ausbildung zum Handelsfachwirt absolviert werden, ein berufsbegleitendes Bachelor-Studium kann folgen. Die Aufnahme in das Unternehmer Kompetenz Programm (UKP) schließlich setzt den erfolgreichen Abschluss der vorangegangenen Stufen voraus.

Den Zugangsweg in das Aufstiegsprogramm stellt in erster Linie die persönliche Empfehlung und Förderung von Seiten der Marktleitung bzw. des selbstständigen Einzelhändlers dar. So spricht auch Frau Bogisch Nachwuchskräfte im Markt gezielt an und fördert sie im Hinblick auf eine klare Zielposition. Förderempfehlungen und Hinweise auf junge Mitarbeiter mit Potenzial





*Berufliche  
Handlungsfähigkeit  
durch Praxis-  
erfahrung als Grund-  
lage von Aufstiegs-  
und Karrierewegen  
bei beruflich  
Qualifizierten*

bekommt Frau Bogisch von der EDEKA Ausbildungsabteilung. Förderungsentcheidungen für weiterführende Qualifizierungsprogramme werden gemeinsam von den Einzelhändlern, der Regionalgesellschaft und der EDEKA Juniorengruppe der EDEKA getroffen. Eine wesentliche Voraussetzung für einen Einstieg und erfolgreichen Aufstiegsverlauf ist das Interesse und das Engagement junger Nachwuchskräfte, die selbst auf sich aufmerksam machen und dadurch ihre Chancen für eine Karriere im EDEKA-Markt Michendorf erhöhen.

## Perspektiven der Führungskräfteentwicklung im Handel

Der Handel als große Dienstleistungsbranche bildet viele junge Menschen im dualen System der Berufsausbildung aus. Um daran Aufstiegs- und Karrierewege anzuschließen, ist diese Ausgangsposition für Beschäftigte und Betriebe hervorragend: Beruflich qualifizierte Beschäftigte kennen die Arbeitsabläufe nicht aus Büchern, sondern verfügen über die Grundlagen beruflicher Handlungsfähigkeit durch Praxiserfahrung. Die Betriebe können erwarten, dass beruflich Qualifizierte wissen, in welchem Tätigkeitsfeld sie sich weiter entwickeln können und wollen. Die Beschäftigten behalten auch bei Übernahme von Führungsaufgaben Bodenhaftung, weil sie mit den Fachkräften eine gemeinsame Sprache verbindet – eine wichtige Voraussetzung für die Kooperation und Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen im Betrieb.



Zwar deutet nichts darauf hin, dass das traditionelle Modell der beruflichen Erstqualifikation mit anschließender beruflicher Aufstiegsfortbildung und Qualifizierung in unternehmenseigenen Aufstiegsprogrammen seine Bedeutung verlieren wird. Aber es wird angereichert werden müssen, dafür sprechen zwei Entwicklungen:

- Die Zahl der Schulabgänger sinkt und der Anteil derjenigen steigt, die das allgemeinbildende Schulsystem mit (Fach-)Abitur verlassen. Der Handel wird sich darauf einstellen, für Abiturientinnen und Abiturienten attraktive Ausbildungsangebote zu entwickeln.
- Das Anforderungsprofil einer Führungskraft im Handel ist komplexer geworden. Anforderungen sind vor allem im Bereich der Personalführung und der strategischen Planung gestiegen. Damit werden die Kompetenzfelder breiter, die in der Ausbildung zur Führungskraft eine Rolle spielen.

*Anforderungen an  
Führungskräfte im  
Handel sind gestiegen*

Beide Trends stellen Unternehmen vor die Herausforderung, bestehende Aufstiegswege zu erweitern und zu öffnen. Im Kern geht es um die Suche nach neuen Verknüpfungen zwischen Lernen in der Praxis als Voraussetzung für berufliche Handlungsfähigkeit und einer Strategie der Höherqualifizierung.

Grundelemente erweiterter und geöffneter Aufstiegs- und Karrierewege können sein:

- Kombinierte duale Ausbildung und Aufstiegsfortbildung für Beschäftigte mit höheren Schulabschlüssen
- Verzahnung von Studium und Praxisphasen
- Aufstiegswege für bewährte Fachkräfte mittleren Alters
- Durchlässigkeit von Aufstiegswegen für Quereinsteiger





Der Handel ist eine dynamische Branche. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts zeigen, dass sich auch die Personalentwicklung dynamisch weiterentwickelt. Das erfordert das Zusammenwirken von Vielen auf unterschiedlichen Ebenen: Bildungspolitische Akteure tragen durch moderne Curricula in Berufen und Studiengängen zur Attraktivität von handelstypischen Bildungsgängen bei. Personalverantwortliche und betriebliche Interessenvertretungen stellen in Unternehmen die Weichen für eine gute Koordination und eine hohe Qualität in der Ausbildung. Und nicht zuletzt sind es die angehenden Führungskräfte selbst, die sich einbringen und Hinweise geben, wie der berufliche und soziale Aufstieg im Handel gelingen kann.





### Weiterführende Literatur

Baethge, Martin / Baethge-Kinsky, Volker / Holm, Ruth / Tullius, Knut (2006): Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Schlussbericht des Forschungsvorhabens „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“, SOFI-Göttingen. [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Knut\\_Tullius/Material/SOFI-Endbericht.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Knut_Tullius/Material/SOFI-Endbericht.pdf)

Bosch, Gerhard (2011): Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer – flexibel und zukunftsgerichtet. In: Wirtschaftsdienst 91, Sonderausgabe 2011 zur Konferenz „Qualifikation und Arbeitsmarkt: ungenutzte Potenziale“, S. 27-33. <http://www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=2505&PHPSESSID=8c310ece64171c8e6851e9143852167d>

Bundesinstitut für Berufsbildung (2011): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011. [http://datenreport.bibb.de/Datenreport\\_2011.pdf](http://datenreport.bibb.de/Datenreport_2011.pdf)

Franz, Christine / Voss-Dahm, Dorothea (2011): Ohne Studium (k)eine Führungsposition? Nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft. IAQ-Report, Nr. 2011-02. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-02.pdf>

Voss-Dahm, Dorothea / Mühge, Gernot / Schmierl, Klaus / Struck, Olaf (Hrsg.), (2011): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. ISBN 978-3-531-17859-2



