

Der Beitrag der Karriereforschung für die Praxis in den Organisationen

Das Interview mit **Prof. Dr. Andreas Hirschi** führte **PD Dr. Daniel Spurk**

PERSONALquarterly: *Herr Hirschi, Sie waren vor Ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit bereits Laufbahnberater, jetzt forschen Sie zu Karrieren und Laufbahnen. Damit kennen Sie die Praxis und auch die Forschung. Welchen Beitrag kann die Karriereforschung für die Praxis des erfolgreichen Managements von Organisationen leisten?*

Andreas Hirschi: Die Karriereforschung kann helfen, Faktoren zu identifizieren, welche es Personen erlauben, ihr berufliches Potenzial auszuschöpfen und möglichst lange, motiviert und leistungsfähig in einem Unternehmen tätig zu sein. Dabei können sowohl Erkenntnisse über Determinanten der persönlichen beruflichen Zufriedenheit als auch der Arbeitsleistung gewonnen werden. Das Spezielle an der (psychologischen) Karriereforschung ist, dass sie die aktive Rolle des Individuums in der Gestaltung der eigenen Laufbahn ins Zentrum rückt. Dies wird gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Dynamik in Organisationen und auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger, da häufiger wichtige laufbahnrelevante Entscheidungen getroffen werden müssen und vermehrt mit Unsicherheiten (bspw. bzgl. des Arbeitsplatzes) umgegangen werden muss. Damit können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der selbstverantwortlichen Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn unterstützen können. So zeigt die Karriereforschung z. B., dass Mentoren bei der Klärung von beruflichen Zielen eine unterstützende Rolle spielen können und Menschen mit Mentoren ihre Karriere erfolgreicher gestalten. Unternehmen können auf der Basis dieser Erkenntnisse Mentoringprogramme einführen, um die Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt zu unterstützen.

PERSONALquarterly: *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind also zunehmend selbst für ihre Karriere- und Laufbahnentwicklung zuständig. Wie können Organisationen sie dabei unterstützen?*

Andreas Hirschi: Ein wichtiger Aspekt ist, dass Unternehmen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen schaffen. Diese sollten der zunehmenden Individualität und Heterogenität von Laufbahnen gerecht werden. Dies bedeutet, dass nicht nur Führungs- und Fachkarrieren mit einem bestimmten Muster angeboten werden, sondern individuelle

Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, welche z. B. auch horizontal verlaufen. Damit könnten Mitarbeitende in diversen Projekten Erfahrungen sammeln, ohne dass zwingend eine vorgegebene Führungs- oder Fachkarriere eingeschlagen wird. Zudem ist die aktive Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Laufbahn wichtig. Hier spielen Vorgesetzte eine wichtige Rolle. Sie sollten mit ihren Mitarbeitenden Laufbahnzyklen und Laufbahnphasen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmte Kompetenzen in Hinblick auf zukünftige Aufgaben innerhalb – aber eventuell auch außerhalb – des Unternehmens entwickeln können, planen.

PERSONALquarterly: *Als eine Möglichkeit des eigenen Karrieremanagements werden sog. „I-Deals“ bzw. idiosynkratische Vereinbarungen zwischen Mitarbeitenden und Organisation genannt. Was versteht man darunter und welche Vorteile bringen sie für die Organisationen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

Andreas Hirschi: I-Deals bzw. idiosynkratische Vereinbarungen gehen auf die individuellen Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und versuchen eine Vereinbarung (z. B. zum Arbeitsort und zur Arbeitszeit) zu erzielen, welche sowohl für die Organisation wie auch für den einzelnen Mitarbeitenden befriedigend ist. Aufgrund der zunehmenden Individualisierung von Lebens- und Karriereverläufen können Standardformen für die Karriereentwicklung (z. B. zeitlich oder inhaltlich klar gestaffelte Laufbahnetappen), welche für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen gelten, zunehmend weniger die Bedürfnisse der Mitarbeitenden befriedigen und abdecken. Unternehmen müssen somit zusehends die individuellen Lebensumstände und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigen (z. B. Wunsch nach Freizeit, Wunsch nach Flexibilität, Wunsch nach Aufstieg) und versuchen, eine für beide Seiten passende Lösung zur Karriereplanung und Laufbahngestaltung zu finden. Wenn dies gelingt, werden sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlen, mehr Arbeitsengagement zeigen und länger im Unternehmen verbleiben.

PERSONALquarterly: *In den letzten 20 Jahren wurde viel über den Wandel in der Arbeitswelt berichtet. Im Karrierekontext wurde das Konzept der „Boundaryless Career“ sehr populär. Was versteht man darunter? Ist diese Karriereform Mythos oder Realität?*

Andreas Hirschi: Das Konzept der Boundaryless Career beschreibt den Umstand, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Karrieren heutzutage immer häufiger über Organisationsgrenzen hinweg entwickeln. Die persönliche Karriereplanung beschränkt sich nicht auf die Möglichkeiten, welche der gegenwärtige Arbeitgeber bieten kann. Dieser Trend lässt sich in den USA und teils auch in Europa bzw. Deutschland beobachten. Der Wechsel von einem Arbeitgeber zu einem oder mehreren anderen Arbeitgebern im Verlauf eines immer länger andauernden Berufslebens (häufig über das offizielle Rentenalter hinaus) wird immer mehr zur Normalität bei bestimmten Personengruppen (z. B. bei befristeten Verträgen, Mehrfachbeschäftigungen oder in bestimmten Branchen). Das bedeutet aber nicht, dass Personen Stabilität und Sicherheit sowie eine emotionale Verbundenheit zum Arbeitgeber nicht mehr wichtig wären. Trotz oder vielleicht gerade wegen der zunehmenden Dynamik auf dem Arbeitsmarkt sehnen sich nach wie vor viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach einem guten Arbeitgeber und einer stabilen, sicheren beruflichen Zukunft.

PERSONALquarterly: *Sie selbst leiten mehrere Projekte zu den bereits oben thematisierten karriererelevanten Themen, zudem berücksichtigen Sie die Laufbahnentwicklung über einen Großteil der Lebensspanne. Was sind zentrale Fragen, welche Sie derzeit beantworten möchten? Was sind erste zentrale Ergebnisse in diesen aktuellen Projekten?*

Andreas Hirschi: Zentrale Themen der aktuell laufenden Projekte sind z. B. die Messung, Entwicklung und Auswirkung von Berufswahlbereitschaft bei Jugendlichen. Unter Berufswahlbereitschaft verstehen wir Kompetenzen, Einstellungen und Verhaltensweisen, welche es Jugendlichen und Studierenden ermöglichen, erfolgreich von der Schule in den Arbeitsmarkt oder eine weiterführende (Berufs-)Bildung überzutreten. Hierbei haben wir auch in Kooperation mit der öffentlichen Berufsbera-



PROF. DR. ANDREAS HIRSCHI

Institut für Psychologie, Universität Bern

E-Mail: andreas.hirschi@psy.unibe.ch

Andreas Hirschi ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern. Nach dem Studium an der Universität Zürich hat er als Berufs- und Laufbahnberater gearbeitet und ein Nachdiplomstudium in Personalmanagement und Laufbahnberatung sowie eine Promotion an der Universität Zürich absolviert. Danach war er an der Pennsylvania State University, der Leuphana Universität Lüneburg und der Universität Lausanne tätig. Seine Forschung befasst sich mit der beruflichen Entwicklung über die Lebensspanne. Themenschwerpunkte beinhalten selbstgesteuertes Laufbahnmanagement, Karriere-Ressourcen, Work-Life-Balance und Berufs- und Laufbahnberatung.

tung Interventionen zur gezielten Steigerung der Berufswahlbereitschaft entwickelt und evaluiert. Erste Resultate zeigen, dass durch relativ kurze Interventionen in der Form von eintägigen Workshops zentrale Elemente der Berufswahlbereitschaft gesteigert werden können.

Ein anderes Projekt befasst sich mit den Auswirkungen und Förderungsmöglichkeiten von selbstgesteuertem Laufbahnmanagement. Hier interessiert uns, welche persönlichen und kontextuellen Faktoren Personen dazu veranlassen, mehr oder weniger aktiv in der Gestaltung der eigenen Laufbahn zu sein. Dabei zeigen unsere Resultate unter anderem, dass Optimismus gegenüber der Zukunft ein wichtiger Faktor ist, welcher Personen zu mehr selbstgesteuertem Laufbahnmanagement bringt. Zudem planen wir onlineunterstützte Interventionen zur gezielten Steigerung von Laufbahnmanagement-Kompetenzen. Wir möchten durch kurze Inputs, in denen Personen bspw. über ihre beruflichen Ziele reflektieren, die Aktivität in der Laufbahngestaltung erhöhen.

Ein weiteres Beispiel ist ein Projekt im Rahmen eines nationalen Forschungsnetzwerks zum Thema Alter in der Gesellschaft, bei dem wir die Interaktion von Beruf und Privatleben im Hinblick auf die Arbeitsmotivation und Laufbahnentwicklung von älteren Arbeitnehmenden untersuchen. Hier zeigen erste Befunde, dass Interventionen sowohl auf organisationaler Ebene (z. B. Einführung der Möglichkeit von Teilzeitarbeit) als auch auf individueller Ebene (z. B. besseres Zeitmanagement), wahrgenommene Konflikte zwischen Beruf und Privatleben signifikant vermindern können.

PERSONALquarterly: *Bevor Sie in diesen und anderen Projekten karriererelevantes Wissen generiert haben, waren Sie als Laufbahnberater in der Schweiz tätig. Hat Ihnen Ihr Wissen bzw. Ihre Erfahrung aus der Tätigkeit als Laufbahnberater in Ihrer eigenen Laufbahn geholfen? Was waren für Sie persönlich die Faktoren des Erfolgs?*

Andreas Hirschi: Mir hat sehr geholfen, dass ich nach ein paar Jahren als Laufbahnberater, im Alter von ungefähr 30 Jahren, selbst eine umfassende persönliche Standortbestimmung vorgenommen habe, bei der ich meine Interessen, Fähigkeiten und beruflichen Ziele definiert habe. Das war für mich eine wichtige Weichenstellung für meine darauf folgende akademische Karriere.

Persönlich habe ich sehr viele Konzepte aus der Laufbahnforschung umgesetzt: eine Laufbahn einschlagen, welche auf einer klaren Analyse der eigenen Interessen, Fähigkeiten und Werten basiert, proaktiv seine Laufbahn selbst gestalten und dafür Verantwortung übernehmen oder Gelegenheiten zur Karriereentwicklung erschaffen, erkennen und gezielt nutzen. So habe ich die Karriere in der Wissenschaft sehr bewusst eingeschlagen, nachdem ich mir klargemacht habe, dass die selbstbestimmte Art zu arbeiten mir einerseits sehr zusagt und auf

der anderen Seite viele meiner persönlichen Stärken sehr gut zum Tragen kommen. Zudem habe ich aktiv Gelegenheiten kreierte, indem ich mich international vernetzt habe und sich mir bietende Gelegenheiten für offene Stellen gezielt genutzt habe, auch wenn diese nicht meinem ursprünglichen Zeit- und Karriereplan entsprochen haben.

PERSONALquarterly: *Wenn man aktuelle Studienergebnisse berücksichtigt, was würden Sie anderen Menschen für eine erfolgreiche Karriere empfehlen? Und gibt es Besonderheiten, die man bei innerorganisationalen Karrieren berücksichtigen sollte?*

Andreas Hirschi: In unserer Forschung haben wir die zentralen und wissenschaftlich gut etablierten Faktoren für eine erfolgreiche berufliche Entwicklung auf eine überschaubare Anzahl von Faktoren reduziert: Nach unserem Modell spielen drei Arten von Ressourcen eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Karriere:

1. persönliches Wissen und Kompetenzen, welche man für bestimmte Berufe (Fachwissen) aber auch allgemein im Arbeitsleben (transversale Kompetenzen) benötigt,
2. die eigene Motivation für die Karriere, womit die eigenen Ziele und Zutrauen in das eigene Handeln gemeint ist, und
3. förderliche Umwelteinflüsse, welche in Form von Unterstützung durch das Unternehmen oder das private Umfeld bestehen können.

Diese Ressourcen können Personen gezielt fördern, indem sie durch verschiedene Verhaltensweisen, wie Netzwerken oder kontinuierliches Lernen, proaktiv ihre Laufbahn gestalten. Bei innerorganisationalen Karrieren sind die verfügbaren Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation relevant, also z. B. ob es berufliche Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen gibt. Ebenso spielt die Unterstützung zur persönlichen Laufbahn durch Vorgesetzte und Mentoren eine wichtige Rolle.

PERSONALquarterly: *Es scheint so zu sein, dass man schon viel relevantes Wissen in Bezug auf unterschiedliche Aspekte der Karriereentwicklung generieren konnte. Wie sieht aber Ihrer Meinung nach die Zukunft der Karriereforschung aus? Werden sich die Themen oder die Methodik fundamental ändern oder werden wir punktuelle Veränderungen erleben? Welche könnten dies sein?*

Andreas Hirschi: Ich gehe nicht davon aus, dass sich Themen oder Methodik fundamental ändern, sondern dass aktuell prominente Themen und Methoden weiterentwickelt und verfeinert werden. Ich gehe davon aus, dass Themen wie Arbeitsmarktfähigkeit, persönliche Sinnfindung im Beruf, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Umgang mit Veränderungen in der Karriere eine weiter zunehmende Bedeutung haben werden.

„Der Wandel der Arbeitswelt verlangt Offenheit und Flexibilität bei der persönlichen Karrieregestaltung. Organisationen können dabei unterstützen.“ Prof. Dr. Hirschi

PERSONALquarterly: *Der bereits oben erwähnte Wandel der Arbeitswelt beinhaltet auch Aspekte der Digitalisierung. Werden Karrieren und Laufbahnentwicklung dadurch zukünftig beeinflusst? Was könnten Organisationen tun, um sich hierauf vorzubereiten?*

Andreas Hirschi: Die Digitalisierung führt zu grundlegenden Änderungen in Arbeitsinhalten und Berufen. Einige bestehende Berufe verschwinden, neue entstehen und fast alle Berufe werden sich inhaltlich stark wandeln. So werden Berufe, welche vor allem klar standardisierte kognitive oder körperliche Aktivitäten verlangen, automatisiert werden (bspw. im Personen- und Gütertransport). In anderen Bereichen werden neue Dienstleistungen angeboten werden, welche die Anwendung von neuen Technologien unterstützen (bspw. in der Bildung). Dies verlangt eine große Offenheit und Flexibilität in der persönlichen Karrieregestaltung. Organisationen können diesen Prozess unterstützen, in dem sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der fortlaufenden Aktualisierung ihrer Arbeitsmarktfähigkeiten unterstützen. Dies kann einerseits durch gezielte Fort- und Weiterbildungen geschehen, aber auch durch das Übertragen von herausfordernden Tätigkeiten, in denen Kompetenzen angewandt und weiterentwickelt werden können.

Zukunftsweisend scheint mir zudem zu sein, dass Mitarbeitende Kompetenzen zur Selbstgestaltung ihrer Laufbahn erwerben, da Organisationen Karrieren in einem immer dynamischeren Marktumfeld nur beschränkt mittel- und langfristig gestalten können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten somit auch befähigt werden, ihre Laufbahn selbstverantwortlich zu gestalten. Dies könnte z. B. erreicht werden, indem persönliche Laufbahnziele reflektiert werden und dann entsprechende Pläne zu deren Erreichung ausgearbeitet werden.

PERSONALquarterly: *Welche Veränderungen erwarten Sie zukünftig generell bei der organisationalen Laufbahngestaltung? Könnten dabei die Themen „People Analytics“ oder „Big Data“ eine Rolle spielen?*

Andreas Hirschi: Diese Themen werden auf jeden Fall eine große Rolle spielen. Aufgrund immer größerer Datenmengen, die besser verknüpft werden können, sind Unternehmen zusehends

in der Lage, für bestimmte Funktionen und Laufbahnen, die im Unternehmen vorhanden sind, geeignete Personen gezielt zu identifizieren. Außerdem kann aufgrund solcher Daten auch besser abgeschätzt werden, welche Entwicklungsmaßnahmen zu welchem Zeitpunkt für welche Person passend sind.

Extrem verändert hat sich zudem bereits die Rekrutierung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So wird bspw. vermehrt auf soziale Netzwerke wie LinkedIn zurückgegriffen, um potenzielle geeignete Kandidaten gezielt und direkt anzusprechen.