

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Berufslaufbahn 4.0

Wie geht Karriere heute?

Digitalisierung

Die Wiederentdeckung des Menschen

Reframing für Vorträge

Komplexe Inhalte hirngerecht präsentieren

Beyond Agility

Besinnung auf den Unternehmenszweck



4191150314805 04

Berufslaufbahn 4.0

Wie geht Karriere heute?



Foto: Alex / photocase.de

Hoch hinauskommen in der Hierarchie – das war einmal die Triebfeder der meisten Karrierewilligen. Doch das Modell Aufstiegskarriere befindet sich auf dem Abstieg. Denn wenn die Hierarchien flacher werden, gibt es immer weniger klassische Führungsposten. Karrieren führen folglich immer seltener automatisch nach oben. Die Frage ist, wohin dann? Wie geht Karriere alternativ?

Preview

► Aussterbende Spezies:

Warum klassische Führungsposten immer seltener werden

► Suche nach Alternativen:

Warum Unternehmen spätestens jetzt Ersatzmodelle für die klassische Aufstiegskarriere entwickeln müssen

► Upgrade 4.0:

Wie agile Firmen mit alternativen Karrieremodellen experimentieren

► Wünschewandel:

Warum neue Karrieremodelle bei vielen Arbeitnehmern einen Nerv treffen

► **Alles offen:** Welche Chancen und Gefahren neue Karrierewege bergen

► **Immer am Ball:** Warum Arbeitnehmer die Kunst der kreativen Kompetenzentwicklung erlernen müssen

► **Freestyle statt Standard:** Wie die Entwicklung neuer Talentmanagement- und Karrieresysteme jetzt die Unternehmen fordert

Früher war die Sache klar: Wer „Karriere machen wollte“, bemühte sich um einen Führungsposten. Und dann noch einen, weiter oben in der Hierarchie. Und noch einen, noch weiter oben ... Diese Art Aufstiegskarriere scheint jedoch langsam ihren Zenit überschritten zu haben. „Die Entwicklung zeichnet sich schon länger ab“, sagt Petra Eggenhofer-Rehart. Seit mindestens zwanzig Jahren bauen Unternehmen Hierarchiestufen ab. „Bisher vor allem aus Kostengründen“, erklärt die Karriereforscherin am „Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management“ der Wirtschaftsuniversität Wien. Heute steckt in immer mehr Fällen noch eine andere Intention dahinter: das Ideal einer agilen Zusammenarbeit in fluiden Strukturen – etwa in kleinen Teams, die sich auf Augenhöhe um Aufgaben herum formieren und weitgehend selbstgesteuert Kundenbedürfnisse erfüllen.

Leadership gibt es in diesen Konstellationen zwar noch, aber sie ist nicht mehr zwangsläufig an einen Posten gebunden. Die klassische Aufstiegskarriere – das Modell, Hierarchiestufe um Hierarchiestufe zu erklimmen und dabei automatisch an Prestige, Status und Gehalt zu gewinnen – könnte deshalb in Zukunft für immer weniger Karrierewillige eine Option sein. Das wirft bei Unternehmen wie auch Arbeitnehmern die Frage auf: Was kommt stattdessen?

Die Suche nach Alternativen hat gerade erst begonnen

Bei der Beantwortung dieser Frage stehen die meisten Unternehmen noch am Anfang. Was die Entwicklung neuer Karrieremodelle jenseits des klassischen Aufstiegs angeht, hat sich deren Kreativität in den vergangenen Jahren in überschaubaren Grenzen gehalten. Nach einer Erhebung der Consultingfirma Kienbaum unter 204 HR-Verantwortlichen sowie 118 Mitarbeitern und Führungskräften ist das Talentmanagement in knapp 70 Prozent der Betriebe jedenfalls noch ausschließlich auf Führungskräfte fokussiert.

Attraktive Angebote für Fachleute? Fehlanzeige. Womöglich war der Druck, Alternativen zu entwickeln, bisher nicht groß genug – und die Macht derjenigen in den Unternehmen, die im alten System groß geworden sind und ein Interesse daran haben, dessen Regeln zu bewahren, zu groß. „Diese Haltung fällt den Unternehmen jetzt auf die Füße“, konstatiert die Hamburger Management- und Karriereberaterin Svenja Hofert. Denn je größer die Notwendigkeit ist, sich in den Arbeitsprozessen flexibel und agil aufzustellen, umso mehr konterkarieren alte Karrieremechanismen diesen Anspruch.

Wer auf der Suche nach Positivbeispielen ist, muss sich an den bislang noch raren Hotspots neuen Arbeitens umschauen: bei Unternehmen, die konsequent versuchen, ihr gesamtes System auf neues, agileres Arbeiten auszurichten. Dort wird derzeit mit Hochdruck an neuen Modellen der Karriereentwicklung gearbeitet. Beispiel Trivago: Die Düsseldorfer Firma betreibt eine globale Hotelsuchplattform und ist damit in kurzer Zeit vom Startup zum Unternehmen mit über 1.500 Mitarbeitern angewachsen. Man hält es dort für zu starr und unflexibel, Mitarbeiter auf feste Posten hin einzustellen beziehungsweise zu befördern. Trivago setzt stattdessen auf ein Konzept, nach dem jeder Mitarbeiter zwischen verschiedenen Rollen und Funktionen wechseln kann – je nach aktueller Aufgabenkonstellation, persönlichen Stärken und eigenen Interessen. „Die dürfen sich im Laufe der Zeit auch gern verschieben“, sagt Chief People Officer Anna Drüing.

Im Prinzip kann sich bei Trivago jeder in Richtung fachlicher Führung, coachender Führung, reiner Fachexpertise oder eher strategischer Führung entwickeln – in unterschiedlichen Verantwortungsgraden. Der Kniff, mit dem Trivago verhindern will, dass trotzdem alle die klassische Personalverantwortung anstreben: Die Gehaltsentwicklung ist von der Rolle entkoppelt. Sie bemisst sich am individuellen Wertbeitrag des Mitarbeiters und wird über Kriterien gemessen, an denen das Unternehmen ständig feilt – und die über regelmäßige Feedbacks verschie-



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

dener Kontaktpersonen des Mitarbeiters erhoben werden. Dadurch soll keine Rolle wertiger erscheinen als die andere.

Das heißt nicht, dass sich der Einzelne in solchen Kontexten nicht unterschiedliche Grade an Reputation und Einflussmöglichkeiten – letztlich also Macht – erarbeiten kann. Bloß die Sehnsucht nach klassischen Insignien des Chefseins, die müssen Mitarbeiter hier an den Nagel hängen.

Neue Karrieremodelle treffen einen Nerv

„Dafür stehen in der agilen Arbeitswelt – so zumindest der Anspruch der Firmen – die Chancen besser, dass *andere* Karrierebedürfnisse befriedigt werden“, sagt Andreas **Hirschi**, Arbeits- und Organisationspsychologe an der Universität Bern.

Gemeint ist zum Beispiel der Wunsch nach Selbstbestimmung und Freiheit in der Arbeitsgestaltung, die Sehnsucht nach abwechslungsreichen Aufgaben und auch die nach einer Form von Weiterentwicklung, die mehr den eigenen Interessen folgen kann, als es auf den Standard-Karrierpfaden der Vergangenheit meist der Fall war.

Tatsächlich scheinen die New-Work-Firmen mit ihrer Art, Karriere zu definieren, bei immer mehr Arbeitnehmern einen Nerv zu treffen. „Wenn man Menschen danach fragt, was Karriere allgemein bedeutet, dann kommen zwar noch die landläufigen Definitionen – Aufstieg, Geldzuwächse, Status- und Machtgewinn“, erklärt Karriereforscher **Hirschi**. Frage man sie aber danach, was sie für sich selbst als erfolgreiche Karriere definieren, dann kämen immer häufiger Dinge zur Sprache wie „eine sinnvolle Tätigkeit ausüben“, „spannenden Aufgaben nachgehen können, die Spaß machen“ und vor allem: „eine gute Work-Life-Balance haben“.

„Erklären lässt sich das zum Teil aus allgemeinen Werteverchiebungen in der Gesellschaft“, so **Hirschi**. Womöglich hat der Aufstieg in hohe Managementpositionen auch aufgrund von Verfehlungen diverser Topmanager in den Augen vieler an Glanz eingebüßt. Und mancher Manager, der sich in seinem zunehmend komplexen Führungsjob aufreibt, mag sich den Stress, der damit verbunden ist, noch höher aufzusteigen, nicht mehr antun. Die neuen Karrierevorstellungen könnten aber auch noch einen anderen Grund haben: „Sie könnten bereits eine Reaktion auf die faktischen Veränderungen im Wirtschaftsumfeld sein“, vermutet der Wissenschaftler. Wer weiß, dass er nicht mehr auf eine Karriere mit verbrieften Aufstiegsmöglichkeiten hoffen kann, verschiebt eben seinen persönlichen Wertekanon und definiert seinen Karriereerfolg nach anderen – eigenen – Maßstäben. Schließlich muss er seine Karriereentwicklung auch mehr denn je selbst in die Hand nehmen.

Karrieren zwischen neuen Chancen und Gefahren

„Die Verantwortung für die Gestaltung der beruflichen Laufbahn verlagert sich derzeit immer stärker auf das Individuum“, konstatiert Karriereberaterin Hofert. Die Entwicklung kommt nicht von ungefähr. Denn wenn die Möglichkeiten, in einem traditionellen Führungsentwicklungsprogramm zu landen, schwinden, gleichzeitig aber auch Alternativen fehlen, ist aufseiten des Arbeitnehmers Kreativität in Sachen Karrieremanagement gefragt. Das gilt umso mehr, als viele alte Regeln, an denen sich Karrierewillige früher einmal orientieren konnten, längst ihre Gültigkeit verloren haben. „Ohne Dokortitel kommst du in Branche XY

nicht voran“, „Studiere BWL, das trägt dich durch die Zukunft“ – alles Schnee von gestern. Dass solche alten Mechanismen nicht mehr funktionieren hat Vor- und Nachteile. „Die Gestaltungsspielräume werden größer und gleichzeitig nimmt die Planbarkeit ab“, bringt Hofert es auf den Punkt.

Einerseits können Entwicklungswillige in der heutigen Karrierewelt Volten schlagen, die früher, als Karrieren stärker auf vorkonfigurierten Bahnen verliefen, undenkbar waren. Das liegt nicht zuletzt daran, dass in Karriereverläufen mehr und mehr König Zufall regiert: Das Unternehmen bekommt mit, dass ein Mitarbeiter in seinem Hobby eine kreative Ader auslebt – und bietet ihm daraufhin eine neue Aufgabe an, die ebenfalls Kreativität erfordert. Man lernt im aktuellen Projekt eine wichtige Person kennen – und die ebnet einem den Weg ins nächste Projekt, auf das man allein nie gekommen wäre. „Solche Begebenheiten können Lebensläufe heute in völlig neue Bahnen lenken“, sagt Karriereforscherin Eggenhofer-Rehart.

Die Unsicherheit nimmt zu

Andererseits hat die neue Welt ungeahnter Möglichkeiten auch ihre Schattenseite, und die heißt: Unsicherheit – und ist ein neuralgischer Punkt für viele Berufstätige. Denn, so Eggenhofer-Rehart: „Der alte Wunsch nach Sicherheit und Planbarkeit ist bei den meisten Arbeitnehmern immer noch vorhanden.“ Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen zudem: Das Sicherheitsbedürfnis hängt nicht zuletzt von der sozialen Herkunft ab. „Menschen aus niedrigeren sozialen Schichten handeln in ihrer Berufsplanung sicherheitsorientierter als andere.“ Die Folge: Die von Haus aus gut Situierten lassen sich in ihrem beruflichen Lebenslauf stark von ihren Interessen und Neigungen leiten und haben keine Scheu, sich immer wieder auf Neues einzulassen. Damit sind sie rein mental gut für die neue Karrierewelt aufgestellt. Die von Haus aus weniger Begünstigten suchen dagegen Schutz in der sicheren Lebensanstellung, mit klar überschaubarer Entwicklung. Nur, dass dieser Schutz immer häufiger trügt – zumal auch die Arbeitsverhältnisse in Zukunft noch unsicherer zu werden drohen.

„Die Forschung zeigt, dass atypische temporäre Arbeitsverhältnisse auf dem Vormarsch sind“, sagt Eggenhofer-Rehart. Vor allem im öffentlichen Sektor hangeln sich junge Akademiker bereits heute von

befristetem Arbeitsverhältnis zu befristetem Arbeitsverhältnis, von Projektauftrag zu Projektauftrag. Und ein Trend in dieser Richtung zeichnet sich auch in der Privatwirtschaft ab. „Weil sich die Firmen flexibler aufstellen wollen“, so die Wissenschaftlerin. Der beste Sicherheitsanker, den es dann noch geben kann, lautet Eggenhofer-Rehart zufolge: „Employability sicherstellen, statt auf Lifetime Employment hoffen.“

Kein Weg für die Masse: Experten-Reputation aufbauen

Es gibt Wissensarbeiter, die die Kunst, sich unter den neuen Gegebenheiten „employable“ zu halten, perfektioniert haben. Zum Beispiel, indem sie das gute alte Vitamin B geschickt für sich zu nutzen wissen. Allerdings tun sie das auf eine neue Weise. In der akademischen Welt verlief die Karriere eines Mitarbeiters schon immer zweigleisig, nämlich innerhalb der jeweiligen Institution und in der wissenschaftlichen Community. Ähnliches zeichnet sich jetzt auch für Wissensarbeiter jenseits von Forschungslaboren und Universitäten ab. Wer das Zeug und die Zeit dazu hat, baut sich einen Ruf als Experte auch außerhalb des Betriebes auf, in dem er gerade beschäftigt ist, vorzugsweise in einschlägigen sozialen Netzwerken.

Ben Ellermann, derzeit Division Manager bei der MUUUH GmbH in Osnabrück, gehört zu diesen Karrieremachern neuen Typs, die sich regelmäßig in öffentliche Debatten einbringen oder diese selbst anstoßen. „Das Netzwerk außerhalb meines jeweiligen Arbeitgebers ist für mich sehr wichtig“, sagt Ellermann. Jüngster Beweis: Als er mit seinem vorherigen Job unzufrieden war, machte er seine Kündigung sofort in seinen Social-Media-Kanälen publik, „verbunden mit der Message, dass ich etwas Neues suche.“ Prompt bekam er seinen neuen Job. Den Erfolg seiner Karriere bemisst Ellermann an zwei sehr zeitgemäßen Faktoren: „Erstens, dem Footprint, den ich hinterlassen kann. Und zweitens, der Flexibilität und Freiheit, die ich mir erarbeitet habe.“

Doch kann das ein Weg für jeden sein? Sich außerhalb der Organisation eine Quasi-Prominenz als Experte aufzubauen, die einem dann die Freiheit gibt, seinen Karriereweg nach eigenem Gusto zu gestalten? „Für die Masse der Mitarbeiter sicherlich nicht, noch nicht einmal für die der Wissensarbeiter“, meint Svenja Hofert. Denn Derartiges erfordert extrem viel Engagement, das nicht selten

Foto: Wirtschaftsuniversität Wien



„Wer auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft erfolgreich sein will, muss sein ganzes Berufsleben über lernbereit und lernfähig sein.“

Petra Eggenhofer-Rehart, wissenschaftliche Assistentin am „Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management“ an der Uni Wien. Kontakt: www.wu.ac.at/ivm



Lesetipps

► Aleksandra Endemann: **Karrieremuster deutscher Führungskräfte – Analyse der Sequenzmuster, Ursachen und Auswirkungen anhand von Daten des Sozio-oekonomischen Panels.**

Empirische Personal- und Organisationsforschung, hrsg. von Dorothea Alewell et al., Band 56, Rainer Hampp, Augsburg und München 2017, 34,99 Euro.

Ausgehend von Daten zur Karriereentwicklung von 171 Führungskräften zwischen 1994 und 2013 hat Endemann Muster typischer Führungskarrieren entschlüsselt. Das Modell der traditionellen Karriere innerhalb eines Unternehmens spielt demnach bis heute eine große Rolle, gleichzeitig aber zeigt die Studie: Die „Aufstiegskarriere“ endet de facto oft in einer „Stagnation“, und interne Karriereverläufe gehen häufiger mit abnehmender Zufriedenheit einher.

► Svenja Hofert: **Karriere mit System: Die 7 besten Strategien für Ihren Erfolg.**

Campus, Frankfurt/Main 2014, 19,99 Euro.

Nicht mehr ganz neu, aber noch immer ein hilfreicher Orientierungsfaden: Hofert macht deutlich, warum es wichtig ist, als Stellensuchender darauf zu achten, dass die eigenen Karrierewünsche und -motive zur Karrierekultur im Unternehmen passen. Darüber hinaus liefert sie Tipps für den Karrierewilligen von heute – vom Auftreten im Web bis hin zum Rat, eigenen Stärken und Träumen zu folgen.

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS239

Ist die KLASSISCHE KARRIERE am Ende?



Haben interner Aufstieg und Laufbahnprogramme eine Zukunft?

- ... denn Unternehmen haben weiterhin Bedarf an Führungskräften, die sie ausbilden müssen.
- ... weil sie auf Konkurrenz und Hierarchie gründen, nicht auf Selbstorganisation und Kollaboration.
- ... sie sind eine bewährte Form, Mitarbeiter zu motivieren und Erfolg zu belohnen.
- ... weil die Anforderungen an Führungskräfte kaum mehr vorhersehbar und standardisierbar sind.
- ... dazu wird es künftig schlicht an Führungspositionen fehlen.

Würden Sie in einem Unternehmen OHNE formale Aufstiegsmöglichkeiten arbeiten?



Welche ALTERNATIVEN zum AUFSTIEG sollten Firmen bieten?



Wie sieht KARRIERE in ZUKUNFT aus?



auf Kosten des Privatlebens geht. Das kann nicht jeder, und das will auch nicht jeder.

Kompetenzentwicklung muss kreativer werden

Um eines aber kommt, glaubt man den Beratern, heute offenkundig kein Karriereinteressierter herum, ganz gleich, ob er sich in Richtung Leadership oder fachlich weiterentwickeln will: Er muss seinen Marktwert ständig up to date halten. „Ausgangspunkt dafür sollten die eigenen Motive, Interessen, Talente und Stärken sein“, rät Andreas Knodel, Personalberater und Executive Director bei Kienbaum Consultants in Köln. Denn diese sind in einer Arbeitswelt, in der alles möglich scheint und wenig vorgegeben ist, immer noch der beste Orientierungsanker, um sich nicht zu verrennen. Eine simple alte Weisheit erhält damit neues Gewicht: Wer ein klares Bild davon hat, was er kann und vor allem auch, was er selbst wirklich will, erhöht seine Chancen auf einen für ihn zufriedenstellenden Karriereverlauf.

Darüber hinaus müssen Karrierewillige heute ein hohes Maß an Beweglichkeit mitbringen. „Wer auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft erfolgreich sein will, muss sein ganzes Berufsleben über lernbereit und lernfähig sein“, betont Karriereforscherin Eggenhofer-Rehart. In einem agilen Umfeld kommt es zum Beispiel darauf an, Schlüsselkompetenzen wie Lernfähigkeit, Offenheit und Unsicherheitstoleranz zu kultivieren.

Wichtig ist zudem der aufmerksame Blick auf neue Entwicklungen und Trends auch jenseits der eigenen Tätigkeit. Denn in der Arbeitswelt verändert sich gerade unheimlich viel: „Ganze Berufsfelder werden durch die Digitalisierung völlig umgekrempelt“, so Beraterin Hofert. Marketing-Experten zum Beispiel müssen heute auch Digital-Experten sein und sich obendrein mit ethischen Fragen auseinandersetzen, wenn es um Big Data geht. Vor diesem Hintergrund werden völlig neue, ungewohnte Ausbildungs- und Fortbildungskombinationen interessant, erklärt Hofert. Etwa: Marketing, gepaart mit Informatik und Philosophie. „Weil Marketingspezialisten ohne Big-Data-Wissen nicht mehr auskommen und in der Lage sein müssen, die ethischen Fragen, die dieses Thema aufwirft, zu reflektieren.“ Nur, dass solche ungewöhnlichen Mixturen noch gar nicht am Bildungsmarkt angekommen sind, geschweige denn im Bewusstsein der Bildungskunden. Oder der Unternehmen.

n = 132 Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Ist die klassische Karriere am Ende?“ in managerSeminare 239, Februar 2018, beteiligt haben. Grafik: Katharina Lengfeldt, © www.managerseminare.de