VON RUNDSTEDT

WHITEPAPER

WAS HEUTE GETAN WERDEN MUSS, UM KARRIEREN VON MORGEN ZU MANAGEN

Eine explorative Studie über den Paradigmenwechsel von der Leiter- zur Mosaikkarriere

INHALTSVERZEICHNIS

1 Zusammenfassung 03

2 Einleitung 04

3 Die Herausforderung – Daten und Fakten 05

4 Konsequenzen für die Praxis 07

4.1 Die Wirkungskette dreht sich 08

4.2 Ein neues Leitbild für Karriere: das Mosaik 09

5 Lösungswege 11

5.1 Für Unternehmen 11

5.2 Für Individuen 14

6 Fazit und Ausblick 15

1 ZUSAMMENFASSUNG

Marktforschung, Statistik und Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Definition von Karriere sich zurzeit im Umbruch befindet. Um der Frage auf den Grund zu gehen, was Karrieren und Talente zukünftig antreibt und erfolgreich macht, hat von Rundstedt eine explorative Studie durchgeführt. Das Ergebnis: Die Leiterkarriere, wie sie bisher bekannt war, hat zunehmend ausgedient. Sie wandelt sich mehr und mehr in die Form eines Mosaiks. Dabei wechseln sich Fach-, Führungs- und Projekteinsätze ab. Karrierewege und -modelle werden sich in der Folge individualisieren.

Karriereplanung wird damit vielschichtiger und verlangt von Individuen wie von Unternehmen künftig eine Professionalisierung. Die bisherige Wirkungskette beim Matching von Aufgaben und Talenten wird sich umkehren. Unternehmen werden sich in diesem Kontext erheblich mehr mit ihrer knappsten Ressource – ihren Talenten – und deren jeweiligen Potenzialen beschäftigen müssen.

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels werden Karriereplanung und Karrieremanagement zum strategischen Faktor für den Unternehmenserfolg. Unternehmen müssen in diesem Kontext eine Kultur aufbauen, die Talente und deren Management konsequent in den Mittelpunkt stellt. Mitarbeiter hingegen müssen sich mehr als bislang mit ihren eigenen Möglichkeiten beschäftigen und multiple Karrierewege in Betracht ziehen, um sich langfristig erfolgreich entwickeln zu können.

Hier entsteht ein vielfältiger Gestaltungsspielraum: Nutzen Sie ihn für sich und Ihr Unternehmen und gestalten Sie den Paradigmenwechsel von der Leiter- zur Mosaikkarriere aktiv mit!

2 EINLEITUNG

Eine Vielzahl von neuen Studien zur Zukunft der Arbeit zeigt auf, dass sich das Umfeld moderner Erwerbstätigkeit in den kommenden zehn Jahren erheblich verändern wird (siehe hierzu u.a. : „Arbeit der Zukunft", Fraunhofer-Institut, 2013 ; „Zukunft der Arbeit", Robert Bosch Stiftung, 2013). Vier Megatrends sind wesentliche Treiber dieser Entwicklung:

- demografische Entwicklung
- technologischer Wandel
- Globalisierung
- Wertewandel

Es bleibt nicht aus, dass diese Veränderungen bisher gültige Karrierewege und deren Planung nachhaltig verändern werden.

Als Unternehmen, das seit nahezu 30 Jahren Karrieren begleitet und mitgestaltet, sieht sich von Rundstedt in der Pflicht, diese Veränderungen zu sondieren und aus erkennbaren Trends praxisrelevante Lösungen abzuleiten. Zu diesem Zweck wurde eine explorative Studie unter dem Titel „Karrieren im Wandel" angestoßen, die von Prof. Dr. Jutta Rump geleitet wurde. Prof. Rump lehrt Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen und ist Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability, ebenfalls in Ludwigshafen. Für die Studie fand im Januar 2013 ein Expertendialog mit neun Teilnehmern aus Wirtschaft, Medien, Beratung und Wissenschaft statt. Vorab waren im Zeitraum zwischen November 2012 und Januar 2013 qualitative Interviews mit elf Entscheidern und Personalverantwortlichen aus Konzernen und großen mittelständischen Unternehmen durchgeführt worden.

Die Inhalte der Interviews wie des darauf aufbauenden Expertendialogs finden sich in diesem Whitepaper zu konkreten Aussagen und Handlungsanweisungen verdichtet, die Personalentscheidern in der Praxis Orientierungshilfe und Anleitung zur Problemlösung geben sollen.

[1] http://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/arbeit-der-zukunft-studie.pdf
[2] http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf

3 DIE HERAUSFORDERUNG – DATEN UND FAKTEN

Eine im Auftrag der Robert Bosch Stiftung tätige Expertenkommission kommt in einer jüngst vorgelegten Studie[3] (2013) u.a. zu folgenden Einschätzungen bezüglich der demografischen Entwicklung:

- „Deutschland sieht sich in den kommenden Jahren noch stärker als andere OECD-Länder einer massiven Alterung der Bevölkerung ausgesetzt, die nach und nach auch mit einem Bevölkerungsrückgang einhergeht."

- „Die Zahl jüngerer Menschen unter 20 Jahren wird bis zum Jahr 2030 um etwa 2,5 Millionen zurückgehen. Demgegenüber wird die Zahl der über 65-Jährigen um rund fünf Millionen zunehmen."

- „Die Zahl der Menschen im Kernerwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren sinkt um 6,1 Millionen oder gut 12 Prozent. Bezogen auf die Bevölkerung im Kernerwerbsalter geht damit binnen nur zweier Jahrzehnte etwa jede achte Person im erwerbsfähigen Alter »verloren«, während die Zahl der Älteren im Alter von über 65 Jahren um rund 30 Prozent steigt."

Forderungen an die Politik zur Gegensteuerung liegen vor. Hierzu zählen vor allem die Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren, Personen mit Migrationshintergrund und qualifizierten Zuwanderern wie auch die Erhöhung des Arbeitsvolumens, vor allem von teilzeitbeschäftigten Frauen. Inwieweit diese Forderungen aufgegriffen und wie diese letztlich wirken werden, wird sich zeigen müssen.

Eines ist jedoch gewiss: Die Ressource Personal wird knapper und der Wettbewerb um die besten Talente entsprechend angeheizt. Um dem Rückgang des Erwerbstätigenpotenzials entgegen zu wirken, existieren unterschiedliche Stellhebel. Dabei sind alle – Politik, Bildungsträger, Unternehmen sowie Beschäftigte – gleichermaßen gefordert, ihren Teil dazu beizutragen. Für Unternehmen heißt dies, neue Beschäftigungsformen und Karrierewege zu ermöglichen sowie neue Kulturen und Wertvorstellungen zu integrieren.

Neue Technologien intensivieren Anforderungen an HR

Die skizzierten Stellhebel gehen mit außerordentlichen Herausforderungen für die Rekrutierung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern und Talenten einher. Diese werden durch den technologischen Wandel zusätzlich erhöht.

[3] http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf

Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)[4] unter 510 Experten im In- und Ausland zeigt, dass der starke Einsatz neuer Technologien (Web, Mobile, Videokonferenzen) Arbeits- und Organisationsmodelle in erheblichem Umfang verändern wird. Teamarbeit und flexible Modelle, bei denen Mitarbeiter über keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz verfügen, werden nach Meinung der befragten deutschen Experten in den kommenden fünf Jahren um fast 40 Prozent zulegen. Die im Rahmen der Erhebung befragten ausländischen Experten rechnen sogar mit einer Zunahme von über 60 Prozent.

Im globalen Kontext werden Unternehmen künftig noch mehr als bereits heute lokale Engpässe oder Hindernisse durch Global Sourcing umschiffen, indem sie sich dort niederlassen, wo Talente verfügbar sind und entsprechend ihrer Wertschöpfungskette ausrichten. Bereits heute sind nur 40 von 100 „Global Playern" in ihrem ursprünglichen Heimatland angesiedelt. Dieser Trend in der Globalisierung wird sich weiter fortsetzen.

Ein Berufsleben – lebenslanges Lernen

Als bedeutend wird darüber hinaus die Treiberfunktion von Innovationen und Veränderungen im Bereich von Qualifizierung und Wissenstransfer bewertet. Demnach wird E-Learning in den kommenden fünf Jahren eine weit verbreitete Form des Lernens sein, sagen 52 Prozent der befragten Experten (75 Prozent der Experten im Ausland). Dass viele Mitarbeiter für ihre berufliche Weiterbildung selbst verantwortlich sein werden, glauben 71 Prozent (Ausland: 77 Prozent). 97 Prozent der befragten deutschen Experten gehen davon aus, dass lebenslanges Lernen sich zu einer Kernkompetenz für den Arbeitsmarkt der Zukunft entwickeln wird (Ausland: 84 Prozent), auch weil die Halbwertszeit des Wissens immer kürzer wird.[5]

Zwischenfazit

Die beschriebenen Megatrends haben starke Auswirkungen auf die Arbeitswelt, Unternehmen und ihre Beschäftigten. So geht rund die Hälfte der befragten deutschen Experten[6] davon aus, dass die meisten Arbeitnehmer in ihrem Berufsleben unterschiedliche Tätigkeiten ausüben werden.

Diese zunehmende Flexibilisierung bedeutet, dass ständiger Wandel ein Kennzeichen unserer gegenwärtigen Arbeitswelt ist und künftig noch ausgeprägter sein wird. Der typische „Karrierevertrag", bei dem ein Unternehmen langfristige Perspektiven und Karriereschritte bietet und der Beschäftigte dies mit langjähriger Betriebstreue vergilt, weicht damit auf. Es gibt mehr und mehr Mitarbeiter und Führungskräfte, die die angebotenen Wege nicht mehr fortsetzen wollen und ggf. sogar aussteigen, wenn die Unternehmen es nicht verstehen, rechtzeitig – manchmal auch unorthodox – zu handeln.

[4] http://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/arbeit-der-zukunft-studie.pdf
[5] Vgl. ebd.
[6] Vgl. ebd.

4 KONSEQUENZEN FÜR DIE PRAXIS

Vor dem skizzierten Hintergrund entsteht Handlungsdruck auf Unternehmensseite wie auch auf Seite des Einzelnen, der heute seine Karriere plant – so das Fazit der Teilnehmer des Expertendialogs.

Für Unternehmen ergeben sich Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung. Aufgrund des hohen Veränderungsdrucks und der zunehmenden Flexibilisierung sind flache Hierarchien gefragt. Hierdurch verringert sich die Summe der Führungspositionen – und damit die Anzahl bislang möglicher Karrieren in Unternehmen. Gleichzeitig fordert der technische Wandel ständig neue Organisationsmodelle der Zusammenarbeit, die wiederum neue Formen der Kompetenzentwicklung in vernetztem Wirtschaften notwendig machen.

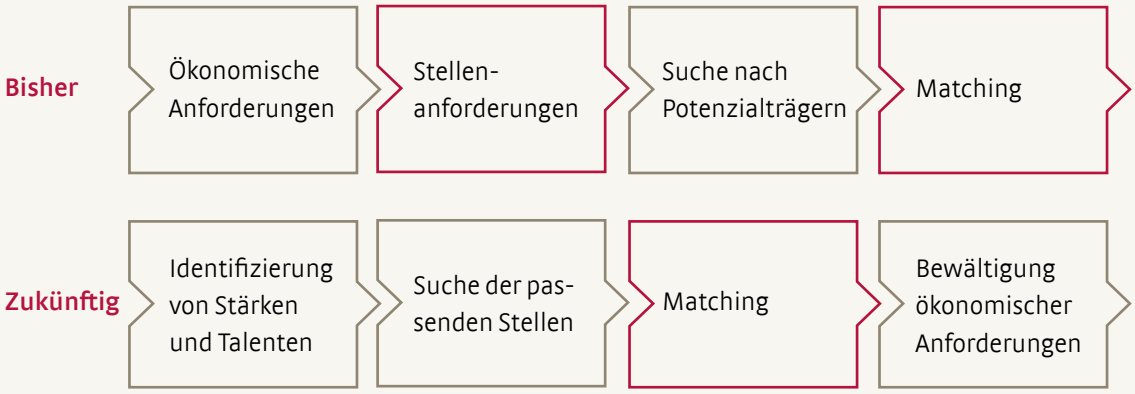
Auch aus Mitarbeitersicht haben sich die Voraussetzungen geändert. Karriere ist immer weniger das Verfolgen von Vorgegebenem. Mitarbeiter wollen zunehmend eigene Optionen verfolgen und gemeinsam mit dem Arbeitgeber entwickeln. Wertewandel und Wertepluralität haben die Erwartungen an die Karriere grundlegend verändert. Zudem hat sich der gesamte Zeitrahmen erweitert: Durch die verlängerte Lebensarbeitszeit umfasst eine Karriere mittlerweile eine Zeitspanne von 40 bis 45 Jahren.

Dieser Perspektivwechsel bewirkt, dass sich der Begriff von „Karriere“, wie wir ihn bislang gekannt haben, zu wandeln beginnt und ein neues Bild von „Karriere“ entsteht.

4.1 DIE WIRKUNGSKETTE DREHT SICH

Die Auswirkungen dieses Handlungsdrucks zeigen sich in einer gedrehten Wirkungskette. Während Unternehmen Stellenprofile und Anforderungen an ihr Personal bislang aus ökonomischen Anforderungen ableiteten, wird die neue Wirkungskette dies radikal umkehren: In Zukunft werden mehr und mehr Stellen auf der Grundlage von verfügbaren Talenten und deren Stärken definiert. Darauf basierend entstehen Workforce-Einheiten, die die jeweiligen Anforderungen bewältigen. Unternehmen werden sich deshalb in erster Linie auf das Management und das Matching ihrer knappsten Ressource – ihrer Talente – mit den jeweiligen ökonomischen Anforderungen fokussieren.

DIE GEDREHTE WIRKUNGSKETTE



Copyright © v. Rundstedt & Partner GmbH

Aufgrund der Knappheit der Ressource Personal wandelt sich damit auch die Perspektive: Waren Karrieren bisher mit einem Einstieg und späteren Aufstieg entlang einer vordefinierten Laufbahn verbunden, wird eine verstärkte Auseinandersetzung mit Stärken und Talenten zu neuen Inhalten und neuen Karrierepfaden führen. Mitarbeiter werden sich nicht mehr einspurig entlang einer Aufwärtsleiter bewegen, sondern in Abstimmung mit dem Unternehmen auf multiplen Karrierepfaden. Damit stehen sie künftig verstärkt auch für Tätigkeiten zur Verfügung, die bislang durch externe Rekrutierung besetzt werden mussten.

Die Folgen der neuen Wirkungskette

Weil Talente knapper werden, genügt es für Unternehmen unter den veränderten Bedingungen also nicht mehr, einseitig den Personalbedarf zu ermitteln, Stellenanforderungen zu definieren, geeignete Kandidaten auszuwählen und diese dann in der Organisation auf die fraglichen „Jobs" zu bringen. Vielmehr ist künftig ein systematisches Vorgehen erforderlich, welches auf das einzelne Talent und seine Stärken fokussiert.

In diesem Zusammenhang wird es darauf ankommen, „Talentfamilien" zu identifizieren und einen dauerhaften Matching-Prozess anzustoßen, der Talententwicklung und Organisationsentwicklung kontinuierlich miteinander verzahnt. Voraussetzung hierfür ist ein hoher Grad an Transparenz und an interner Vernetzung sowie die Bereitschaft, die dadurch steigenden Selektions- und Koordinationskosten materiell abzufedern.

4.2 EIN NEUES LEITBILD FÜR KARRIERE: DAS MOSAIK

Spiegelbild der umgekehrten Wirkungskette ist das derzeit zu beobachtende Aufweichen des Karrierebegriffs. Es zeichnet sich ab, dass Unternehmen wie Individuen mittelfristig vom bislang gültigen Karrierebild Abschied nehmen. Der typische „Karriereverlauf" alten Musters war langfristig vorherseh- und planbar. Dies gilt heute kaum mehr – weder für Unternehmen noch für den Einzelnen. Man kann den nächsten Schritt planen – den übernächsten Schritt zu planen, ist oft schon nicht mehr sinnvoll.

Dies erzeugt ein Vakuum bzw. eine Leerstelle. Denn während der Wandel fortschreitet, ist in den Köpfen der Betroffenen immer noch das tradierte Bild von Karriere verankert. Das wirft Fragen auf: Wie werden Karrieren zukünftig aussehen? Wie kann ich Karriere machen? Und wie können wir Karrieren in unserem Unternehmen ermöglichen?

All dies sind Zeichen eines Paradigmenwechsels. Gesucht wird ein neues, auf die sich wandelnden Verhältnisse angepasstes Bild von Karriere. Im Rahmen unserer Studie wurde deshalb ein neues Leitbild entwickelt: die Mosaikkarriere. Karriere ähnelt damit immer weniger dem Bild einer Leiter, die Stufe um Stufe erklommen wird. Vielmehr wird sie zu einer Art Szenarienplanung mit einer Reihe von Optionen in unterschiedlichen Dimensionen: vertikal, horizontal, diagonal, projektorientiert. Fach-, Führungs- und Projekteinsätze wechseln sich ab. Dabei entstehen auch Brüche, die nichts Negatives sind. Im Gegenteil: Brüche tragen zur Kompetenzentwicklung bei. Darüber hinaus ergibt sich aus dem Mosaik unmittelbar eine Individualisierung von Karrierewegen und -modellen.

DAS LEITBILD DER MOSAIKKARRIERE

Das neue Leitbild wird damit dem Bedarf von Arbeitgebern gerecht, schnell, flexibel und innovativ zu agieren. Mitarbeitern bietet es Flexibilität und Beweglichkeit, auf die eine wachsende Zahl bereits heute Wert legt. Die traditionelle Karriereleiter erfüllt aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter immer weniger ihre Funktion. Sie hat zunehmend ausgedient.

Zur Mosaikkarriere gehört auch, dass die Verweildauer in bestimmten Aufgabenfeldern limitiert bleibt. „Return on Investment“ muss kurzfristig in jedem Mosaikstein für beide Seiten erzielbar sein – für Unternehmen und Individuum.

Natürlich wird das neue Leitbild der Mosaikkarriere nicht für jeden Mitarbeiter attraktiv sein. Festzuhalten gilt jedoch, dass sich aus der konsequenten Talentorientierung zusätzliche Karriereoptionen und eine breitere Ausschöpfung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Talentpool von Unternehmen ergeben. Entsprechend geplant und gefördert, trägt dieses neue Karrierebild damit zur Vielfalt im Arbeitsleben wie auch in der Organisationsentwicklung bei und fördert die Wettbewerbsfähigkeit in einer zunehmend „offeneren“ Arbeits- und Unternehmenswirklichkeit.

5 LÖSUNGSWEGE

5.1 FÜR UNTERNEHMEN

Zur Gestaltung des Paradigmenwechsels von der Leiter- zur Mosaikkarriere wurden auf Seite der Unternehmen vier große Handlungsfelder identifiziert.

a) Entwicklung einer neuen Karrierekultur
Matching ist in Zukunft ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es kommt darauf an, dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle sind. Um ökonomisch erfolgreich zu sein, bedarf es einer stärken- und talentorientierten Personalplanung und -entwicklung, die den gesamten Karriereverlauf umspannt – vom ersten bis zum letzten Schritt eines Werdegangs.

In diesem Szenario wird es erste Pflicht der Führungskräfte sein, ihre Mitarbeiter differenziert zu beurteilen und Potenzialträger zu identifizieren sowie zu fördern. Dabei werden sie künftig über den Tellerrand des eigenen Bereichs hinausschauen müssen, um das gesamte zur Verfügung stehende Talentpotenzial für ein Matching nutzen zu können. Silo- und Bereichsdenken müssen überwunden werden. Das stellt neue Anforderungen an Führungskräfte und deren eigenes Talent als erste Personalentwickler im Unternehmen.

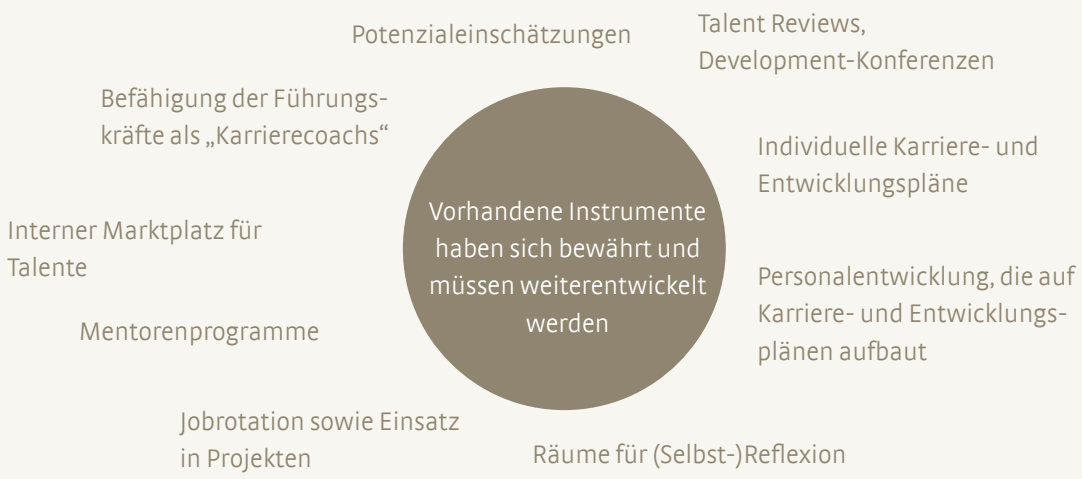
Ein solcher Talent- und Stärkenansatz ist eng an eine „Konsequenzkultur“ in Unternehmen gebunden, in der fehlerhaftes Matching revidiert wird und Konsequenzen gezogen werden, wenn Führungskräfte ihrer Aufgabe als Talentscout und -entwickler nicht oder nur bedingt nachkommen. Hierzu braucht es Verbindlichkeit bei allen Beteiligten. Denn nur durch eine Unternehmenskultur, die Talente konsequent in den Mittelpunkt stellt, kann die Verknappung externer Personalressourcen intern überbrückt und nachhaltig die Fluktuation in Unternehmen gesenkt werden.

WAS KÖNNEN SIE TUN?

- Richten Sie Talentmanagement konsequent an Stärken aus
- Befähigen Sie Führungskräfte als Talentscouts
- Schaffen und kommunizieren Sie Beispiele für „moderne“ Karrieren
- Bieten Sie den Verantwortlichen Plattformen für Dialog und Selbstreflexion

b) Professionalisierung und Ausbau der bestehenden Instrumente
Bereits heute existiert eine Vielzahl von Instrumenten zur Personalentwicklung wie beispielsweise Talent-Reviews oder Potenzialeinschätzungen. Die Ergebnisse der von-Rundstedt-Studie zeigen jedoch, dass diese zielgerichtet ausgebaut, weiterentwickelt und in der Folge konsequenter und besser eingesetzt werden müssen:

BESTEHENDE INSTRUMENTE, DIE ES WEITER ZU PROFESSIONALISIEREN GILT



Hierfür sind erneut die Führungskräfte gefordert, die vonseiten der Personalexperten eng begleitet und befähigt werden müssen.

WAS KÖNNEN SIE TUN?

- Nutzen Sie bestehende Instrumente, bevor neue entwickelt werden
- Befähigen Sie Führungskräfte zur Nutzung der bestehenden Instrumente; das kann auch mit einer Vereinfachung der Instrumente einhergehen, um deren Einsatz praktikabler zu gestalten
- Schaffen Sie Räume für Training und Erfahrungsaustausch

c) Gleichstellung von Karriereformen

Die Forderung nach flachen Hierarchien, durchlässigen Organisationsstrukturen und flexiblen Modellen der Arbeitsgestaltung macht eine rein vertikal ausgerichtete Entwicklung von Karrieren in Unternehmen zunehmend schwer realisierbar. Denn durch die Umsetzung dieser Forderungen fallen Führungsebenen weg bzw. Karriereleiterstufen werden in der Folge durch Kompetenzlösungen ersetzt. Der klassische „Aufstieg" bleibt dann nur einer kleinen Gruppe vorbehalten. Daher bedarf es einer neuen Gestaltung von Karriereverläufen in Unternehmen.

Ein erster Ansatzpunkt ist die Ausstattungsneutralität für unterschiedliche Karriereformen wie Führungs-, Fach- und Projektkarrieren. Unsere Erfahrung zeigt, dass beispielsweise ein Dienstwagen für viele Vertreter der Generation Y kein echter Anreiz mehr ist. Sie legen stattdessen mehr Wert auf Zeitautonomie.

WAS KÖNNEN SIE TUN?

- Überlegen Sie, wie Ansehens-, Status- und Ausstattungsneutralität geschaffen werden können
- Verändern Sie Ihre Vergütungslandschaft Schritt für Schritt
- Schaffen Sie Beispiele und Erfolgsgeschichten

d) Umsetzung von Lebensphasenorientierung

Wer heute 20 bis 30 Jahre alt ist, wird etwa 45 Jahre im Erwerbsleben stehen. In dieser Spanne baut sich eine neue Karrieredramaturgie auf. Die bislang bekannte „Rush hour des Lebens"[7] wird sich zunehmend entzerren, verschiedene Lebensphasen wie z. B. die Familienplanung werden Platz in der Karriereentwicklung finden müssen. Ferner erwarten Talente von morgen heute, dass ihre Karriere Sinn stiftet, Spaß und ihre Fähigkeiten zum Einsatz bringt. Lebenslanges Lernen ist ein unabdingbarer Bestandteil dessen. Gelingt all dies nicht, werden Karrieren im letzten Drittel der 45 Jahre versanden und viel Potenzial wird ungenutzt bleiben.

Es werden also Mitarbeiter gebraucht, die langfristig qualifiziert und motiviert sind, ihre Stärken einsetzen, die Flexibilisierung beim Personaleinsatz mittragen und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen zeigen. Daraus leitet sich ein Grundprinzip ab: Flexicurity. Mosaikkarrieren bieten Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte, müssen jedoch auch in jeder Lebensphase dem Bedürfnis nach Verlässlichkeit und Planbarkeit genügen.

[7] Die „Rush hour des Lebens" bezeichnet die kurze Zeitspanne, in der bisher Berufseinstieg und -aufstieg und Familiengründung gleichzeitig zu bewältigen waren. Vgl. H. Lothaller: Die ‚rush hour' des Lebens und die Bedeutung der Familienarbeit und ihrer Aufteilung. In: Thema: Junge Generation unter Druck? In: Journal für Generationengerechtigkeit 3/2008, ISSN 1617-1799. 2008, abgerufen am 10. Februar 2012 (PDF; 3,0 MB). S.4 ff.

WAS KÖNNEN SIE TUN?

- Fördern Sie das lebenslange Lernen Ihrer Mitarbeiter; es fällt umso leichter, je mehr das Lernen entlang der Stärken und Talente erfolgt
- Informell erworbene Kompetenzen, beispielsweise durch ehrenamtliches Engagement oder durch Familienzeiten, sind ebenso als Teil der lebenslangen Lern- und Erfahrungsentwicklung anzuerkennen wie formell nachweisbare Qualifikationen
- Interessieren Sie sich für die Lebensphasen Ihrer Mitarbeiter (Elternschaft, Pflege Angehöriger usw.) und unterstützen Sie sie adäquat, wenn möglich

5.2 FÜR INDIVIDUEN

Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet die Mosaikkarriere ebenso wie für Unternehmen eine Umstellung:

a) Unabhängigkeit von einem Arbeitgeber und einem Berufsfeld anstreben
In einer Arbeitswelt, die durch Richtungswechsel und Brüche in den Erwerbsbiografien und durch eine Vielfalt von Tätigkeiten im Laufe eines Berufslebens gekennzeichnet ist, werden Arbeitnehmer ihre Karriere in Zukunft globaler sehen (müssen). Dies bedeutet zum einen, dass sie sich nicht mehr, wie bislang üblich, auf ein eingeschränktes Berufsfeld konzentrieren können. Zum anderen wird es schwieriger werden, sich einen bestimmten Karrierepfad in einem bestimmten Unternehmen zum Ziel zu setzen. Wie sich aus den beschriebenen Herausforderungen des Arbeitsmarktes ergibt, wird ein Erfolg versprechender Karriereplan mehr und mehr mit einer klaren inhaltlichen Ausrichtung und einer Talentorientierung verbunden sein. Dies kann nur noch bedingt innerhalb eines einzigen Unternehmens erreicht werden.

b) Selbstkenntnis und -reflexion
Bedingung für eine erfolgreiche Karriereplanung ist, dass der Einzelne über sich selbst Klarheit hat, seine Wünsche, Ziele, Werte und Fähigkeiten kennt. Selbstreflexion sowie die Bereitschaft, aktiv mit denen in Dialog zu treten, die entscheidend für die eigene Karriere sind, sind unerlässlich.

Dabei sollte berücksichtigt werden, dass eine Mosaikkarriere eher die Möglichkeit bietet, sich individuell gemäß Talenten und Fähigkeiten zu entwickeln, unterschiedliche Karriereformen zu erleben und die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu fördern: So fördern horizontale Pfade die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Sachverhalte und Teamstrukturen anzupassen. Wer diesen Anforderungen gerecht wird, dem stehen letztlich mehr Türen offen. Man qualifiziert sich beispielsweise für einen Wechsel in andere Unternehmensbereiche. Falls dies gewünscht ist oder notwendig wird, ergeben sich hieraus bessere Karrierechancen als im herkömmlichen vertikalen Aufstiegsmodell, das immer auch eine Begrenzung auf das gelernte Tätigkeitsfeld mit sich bringt.

6 FAZIT UND AUSBLICK

Der sozioökonomische Wandel wird Karrieren, wie wir sie bisher gekannt haben, verändern. Dies wird ein Umdenken aufseiten der Unternehmen wie auch bei denen erfordern, die ihre Karriere künftig planen. Der Gestaltungsspielraum hierfür ist groß und kann aktiv vorangetrieben werden. Vieles an Instrumentarien existiert bereits heute, was morgen genutzt werden kann. Anderes muss verfeinert, einiges völlig neu konzipiert werden. Dabei sind Kreativität und Vielfalt unabdingbar. Denn die größte Barriere für ein neues, modernes und auch vielfältigeres Bild von Karriere befindet sich in unseren Köpfen. Auch wenn viele Zeichen auf Veränderung stehen, werden Karrieren heute noch an den tradierten Mustern gemessen. Es wird eine der herausragenden Führungsaufgaben sein, Durchlässigkeit in Unternehmen nachhaltig zu organisieren und im Kontext einer modernen Unternehmenskultur eine Vielfalt von Karriereformen zu etablieren, die zu einer effizienteren Nutzung von Talenten führt. Denn der Trend zur Mosaikkarriere ist unumkehrbar.

ÜBER DIE AUTOREN

CATERINE SCHWIERZ

Caterine Schwierz ist Mitglied der Geschäftsleitung und Regional Director bei von Rundstedt. Als Beraterin, Coach, Trainerin und Moderatorin begleitet sie Unternehmen, Teams und Einzelpersonen seit mehr als 20 Jahren in Veränderungen.

Telefon: +49 211 8396-15
E-Mail: schwierz@rundstedt.de

PROF. DR. JUTTA RUMP

Prof. Dr. Jutta Rump ist Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE in Ludwigshafen. Bereits seit 2007 gehört sie zu den „40 führenden Köpfen des Personalwesens“ (Zeitschrift Personalmagazin) und zu den wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum.

Telefon: +49 621 5203238
E-Mail: jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

V. RUNDSTEDT & PARTNER GMBH
Bleichstraße 20 · 40211 Düsseldorf
Tel.: +49 (0) 211 8 39 60 · Fax: +49 (0) 211 3 23 94 24
service@rundstedt.de · www.rundstedt.de