

## Individuelle Laufbahnen

# Erhöhte Durchlässigkeit

Unternehmen stellen die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden vermehrt ins Zentrum ihrer Betrachtung. Klassische Laufbahnmodelle weichen sich auf und werden durchlässiger. Die berufliche Entwicklung einer Person wird häufiger mit deren jeweiliger Lebensphase verbunden.

Von Nicole Seiler

Unsere Arbeitswelt verändert sich fundamental. Ein wichtiger Aspekt ist die Individualisierung unserer Gesellschaft und der Wunsch einer selbstbestimmten Laufbahn. Wie wirkt sich diese Tendenz im Bereich der Laufbahnentwicklung und des Personalmanagements aus? 2011 hat Martin Gubler in seiner Dissertation zur Laufbahnforschung herausgefunden, dass Mitarbeitende die ihnen zur Verfügung stehenden Personalentwicklungsmassnahmen sehr unterschiedlich erleben. Seine Studie deckte unter anderem den Schwachpunkt auf, dass Organisationen eher zu viele standardisierte statt individualisierte Personalentwicklungsmassnahmen anbieten. Am IAP Institut für Angewandte Psychologie haben wir nun auf Unternehmensseite nachgefragt. Unsere explorative Studie, die auf insgesamt 19 vertieften Interviews mit Fach- und Führungskräften aus dem HR-Umfeld basiert, gibt deshalb einen Einblick aus Unternehmensperspektive.

## Lineare Strukturen werden immer durchlässiger

In den befragten Unternehmen bestehen auch heute noch grösstenteils klassische Laufbahnpfade wie zum Beispiel die Führungs-, Fach- und Projektleiterkarriere. Doch der Laufbahnbegriff verändert sich. Es fällt auf, dass Unternehmen versuchen, die Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Laufbahnen zu erhöhen. Voraussetzung dafür ist, dass Transparenz darüber herrscht, welche Möglichkeiten es innerhalb des Unternehmens überhaupt gibt und welches die Anforderungen einer bestimmten Funktion sind. Eine klare Mehrheit der interviewten HR-Personen bestätigte, dass es ein erklärtes Ziel des Unternehmens sei, die internen Übergänge flexibler zu gestalten, um den individu-



*Unterschiedliches Alter, unterschiedliche Ansprüche – die berufliche Entwicklung wird immer mehr mit der jeweiligen Lebensphase verbunden.*

ellen Bedürfnissen der Arbeitnehmenden Rechnung zu tragen. Das eine ist, die Anforderungen pro Laufbahnstufe klar zu definieren. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, damit die gewünschten internen Wechsel überhaupt möglich werden. Der Isolatoren- und Reinraumausüstungshersteller SKAN lebt diesen Ansatz besonders stark. So meint Fabienne Schmid, Konzern HR-Leiterin und Mitglied der Geschäftsleitung: «Bei uns werden gezielt viele interne Wechsel angestrebt; Laufbahnen werden intern gefördert, das Querentwickeln wird begrüsst und hat einen hohen Stellenwert». Das andere ist – wie in den Interviews mehrfach erwähnt wurde – gerade auch bei den Führungskräften das «Silodenken» aufzubrechen und das unternehmensweite Denken zu fördern. Die Förderung des Querentwickelns kann natürlich dazu führen, dass Mitarbeitende, die man gerne in der eigenen Abteilung behalten hätte, intern wechseln. Dies sollten Firmen aber dennoch unterstützen, wenn damit beispielsweise dem Wunsch des Mitarbeitenden nach einer neuen

Herausforderung entsprochen werden kann und der Wechsel der Firma dient. Umgekehrt sei es auch legitim, sich nicht weiterentwickeln zu wollen und einfach erfüllt seiner Tätigkeit nachzugehen, ohne sich grundlegend zu verändern, wie Frau Schmid anfügt. Gerade weil SKAN die Entwicklung von Mitarbeitenden so stark fördert, sieht das Unternehmen die Lohnentwicklung als eine Konsequenz der beruflichen Weiterentwicklung, der zunehmenden Verantwortung oder Kompetenz. Darum müssen Mitarbeitende, die sich nicht weiterentwickeln wollen, beispielsweise bereit sein, auch auf teuerungsausgeschlossenen Lohnzuwachs zu verzichten. SKAN zeigt damit eine Möglichkeit auf, den Gedanken der individualisierten Personalentwicklung konsequent zu Ende zu denken.

## Was wollen Mitarbeitende?

In den Interviews wurde mehrfach erwähnt, dass den Wünschen der Mitarbeitenden – und damit den individuellen Be-



dürfnissen – mehr Beachtung geschenkt wird. So wird beispielsweise im Rahmen von Standortbestimmungsgesprächen genau eruiert, was ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin möchte. Dies wird heute konsequenter gemacht als früher, da insbesondere die jüngere Generation ihre Vorstellungen einer für sie passenden Berufslaufbahn offener kundtut. Eva Krause, Leiterin Personalentwicklung und Projekte bei Globus, meint: «Dem Wollen der Mitarbeitenden messen wir einen hohen Stellenwert bei. Es kann sein, dass geeignete Mitarbeitende dankend ein Entwicklungsangebot zu einem bestimmten Zeitpunkt ablehnen, weil es nicht in das aktuelle Lebenskonzept passt». Und Richard Meyer, Leiter Personal bei der Schulthess Maschinen AG, fügt hinzu: «Wenn beispielsweise eine Führungskraft heute mit 50 sagt, sie möchte kein Team mehr führen, wird das nicht mehr als Schwäche angesehen. Die Arbeit wird immer weniger ans Alter gebunden, sondern immer mehr an die jeweilige Lebensphase».

### Der Dialog wird vermehrt gefördert

Einige der interviewten Unternehmen, insbesondere Grossunternehmen, verfügen über elaborierte Lern- und Webtechnologien, anhand derer die Mitarbeitenden als Gestaltende ihrer eigenen Laufbahn Eigenverantwortung übernehmen und teilweise selbst das Tempo bestimmen, mit dem die eigene Laufbahn vorangetrieben wird oder eben nicht. Trotz der vermehrten Technologisierung auf Prozessebene betonten die Interviewpartner, dass dem Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine zunehmende Bedeutung

beigemessen wird. Entsprechend laufen in einigen der interviewten Unternehmen Schulungen, die die Vorgesetzten darin bestärken, ein breiteres Verständnis für die Laufbahnen ihrer Mitarbeitenden zu entwickeln. Jana Bütschi-Schuster, Leiterin Organisationsberatung und Personalentwicklung beim HRZ der Stadt Zürich, sagt: «Unsere Führungskräfte werden nicht nur darin geschult, wie sie Hilfsmittel anwenden, sondern es geht auch um den «Mindset», nämlich dass Führungskräfte anders und differenzierter ans Thema Mitarbeitendenentwicklung herangehen und den Dialog stärken». So können manchmal einfache und kostengünstige Massnahmen, beispielsweise im Bereich des Job Enlargements, dem aktuellen Bedürfnis des Mitarbeitenden entgegenkommen. Auch wenn sich ein Grossteil der Interviewpartner klar dahingehend äusserte, dass die Hauptverantwortung für die eigene Laufbahn beim Mitarbeitenden als Gestalter derselben liegt, sagte eine Vielzahl der Interviewten, dass Personalentwicklung ein wichtiger Teil der Führungsaufgabe sei.

Es scheint, dass einige Unternehmen den Trend zu Individualisierung im Bereich des Personalmanagements aufgenommen haben und insbesondere der internen Durchlässigkeit bei Laufbahnmodellen mehr Beachtung schenken. Sie gehen vermehrt auf das «Wollen» des Einzelnen ein, fördern den Dialog und zeigen insgesamt zunehmend ein breiteres Verständnis von Entwicklung. Damit Letzteres auch gelebt wird, werden Führungskräfte entsprechen geschult. Einige der interviewten Unternehmen verzichten sogar ganz auf vorgespurte Laufbahnmodelle und verfolgen bereits jetzt einen stark individualisierten Ansatz. Thomas

### IAP – Begleiter in Laufbahnfragen

Das IAP Zürich bietet Unternehmen aber auch Privatpersonen Unterstützung in Laufbahnfragen. Dabei werden die individuellen Bedürfnisse, Interessen, Fähigkeiten und Ressourcen erfasst. Auf dieser Basis werden gemeinsam konkrete Entwicklungsoptionen reflektiert und erarbeitet und auch die Umsetzung begleitet. [www.zhaw.ch/iap](http://www.zhaw.ch/iap)

Zimmermann ist Senior Specialist HR Human Capital Development bei der SIX AG, die über ein differenziert ausgearbeitetes Kompetenzmodell verfügt. Er fasst die Tendenz der individualisierten Personalentwicklung so zusammen: «Auch gut ausgearbeitete Laufbahnmodelle sind fast schon wieder zu eng. Karrieren sind so unterschiedlich, die Skills, die gefordert werden, ändern sich derart schnell, dass in Zukunft die Arbeitnehmenden als «Owner» ihrer Kompetenzen auftreten, diese auf Plattformen teilen und dem Unternehmen und dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen werden».

### Literatur

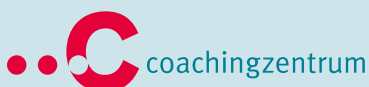
Gubler, M. (2011). Protean and boundaryless career orientations – an empirical study of IT professionals in Europe. (PhD thesis), Loughborough University, Loughborough.  
 Seiler, Nicole (2017). Laufbahnentwicklung in Organisationen, Schwerpunkt individualisiertes Personalmanagement.  
 Unveröffentlichte Umfrage des IAP Institut für Angewandte Psychologie, ZHAW



### Autorin

**Nicole Seiler** ist Beraterin und Dozentin am IAP Institut für Angewandte Psychologie. Bevor sie ans IAP kam, war Nicole Seiler in der Managementdiagnostik sowie in der Personalentwicklung eines Grossunternehmens tätig.

Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich



### Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, Mentoring,  
 Supervision und Resilienztraining  
 Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom,  
 CAS und MAS Zertifikate

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug  
 Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93  
[www.coachingzentrum.ch](http://www.coachingzentrum.ch)

Betr. Mentor/in mit  
 eidg. Fachausweis

