

Laufbahnmuster

Moderne Karrierewege

Die Wünsche des Personals und die Strukturen der Unternehmen haben sich verändert. Daher stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, neben Führungskarrieren auch Fach-, Projekt- oder Patchwork-Karrieren zu ermöglichen.

Von Alexandra Mannsky und Roger Martin. Sie dozieren Personalmanagement und Leadership an der Fachhochschule St. Gallen.

– Karriere bedeutete in der Vergangenheit in aller Regel die Entwicklung vom Wissensaufbau hin zu mehr Führungskompetenz. Heute stehen Unternehmen vor der Herausforderung, neue Karriereformen zu generieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen nämlich gar nicht mehr unbedingt eine klassische Führungskarriere antreten, sondern viel individuellere Karrieremöglichkeiten angeboten bekommen. Gleichzeitig droht aufgrund des demografischen Wandels in gewissen Branchen ein Fachkräftemangel, und es haben sich viele Unternehmen von hierarchischen und zentralistischen Strukturen in Richtung flachere und dezentrale Strukturen entwickelt. Dadurch sind insgesamt eher weniger Führungspositionen verfügbar, und die klassische Beförderung kann nicht mehr im gleichen Umfang wie früher angeboten werden. Aus all diesen Gründen sollten sich Unternehmen überlegen, wie sie ihre Personalentwicklung den neuen Gegebenheiten anpassen wollen.

Ergänzend zur klassischen Führungskarriere ist in einigen Unterneh-

men die Fachkarriere bekannt. Dabei bauen die Fachkräfte über die Zeit fundiertes Wissen auf und aktualisieren es laufend. Im Vordergrund steht also das Experten- und Methodenwissen und nicht die Managementkompetenz. Aus Sicht des Unternehmens eignen sich dafür jene Mitarbeitenden, die über strategisch relevante Kompetenzen verfügen. Unternehmen sollten daher Fachkarrieren als Chance verstehen, um Schlüsselpositionen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Damit verhindern sie Engpässe und Know-how-Verlust.

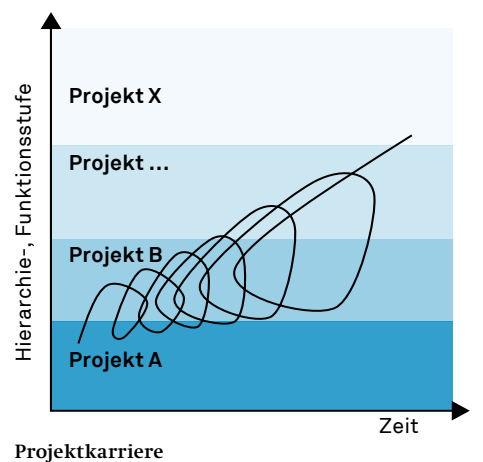
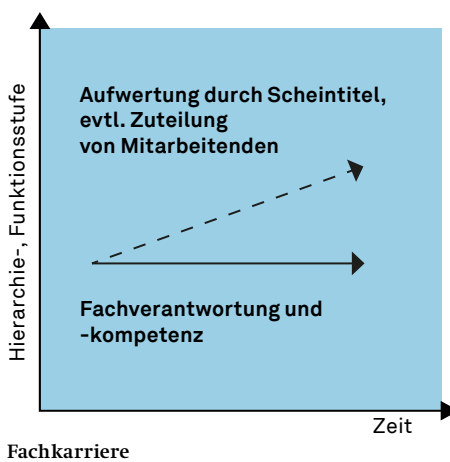
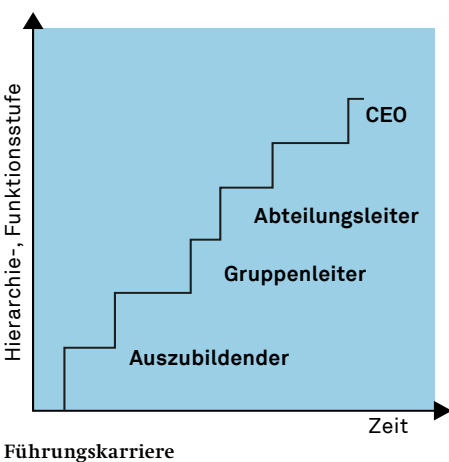
Neue Felder und Formen

Bisher wurden Fachlaufbahnen vor allem in der Forschung und Entwicklung eingeführt. Aber auch Bereiche wie Produktion, Informatik, Human Resources oder Controlling könnten diese Karriereform zukünftig nutzen, um Fachwissen und Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Einige Unternehmen versuchen, eine Kombination aus Fach- und Führungslaufbahn zu finden. Eine solche Karriereform findet sich oft in

der Projektkarriere. Im einen Projekt ist der Mitarbeiter beispielsweise in der Rolle der mitarbeitenden Fachkraft, in einem anderen Projekt hat er die Leitung inne. Dies verlangt Projektmanagement-Know-how und die Beherrschung unterschiedlicher Projekttools betreffend Planung, Führung und Wirtschaftlichkeit. Eine Kombination aller erwähnten Karriereformen ist die Patchwork-Karriere. Diese beschränkt sich in der Regel nicht auf ein einzelnes Unternehmen. Sie entsteht vielmehr dadurch, dass Berufsleute heute häufiger die Unternehmung wechseln, in ihrer Laufbahn unterschiedliche Funktionen ausüben oder neben einer Anstellung beispielsweise auch noch selbstständig erwerbend sind.

Heute werden Karrieren generell stärker von den Mitarbeitenden gestaltet als von der Unternehmung. Dies hat zur Konsequenz, dass sich das Personal nicht mehr im gleichen Umfang an das Unternehmen gebunden fühlt und eher bereit ist, es nach einer Lebensphase oder einem Karriereabschnitt zu wechseln. Es

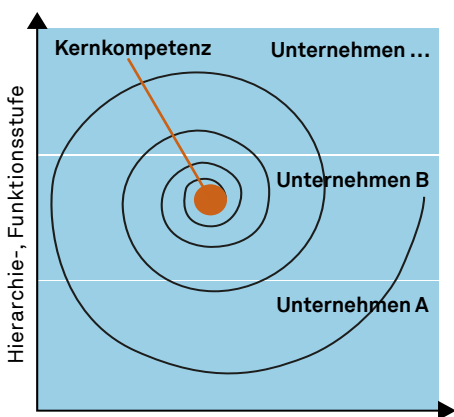
Grafische Darstellung der vier Karrieremuster von Lukas Scherer (2009)



stellt sich daher die Frage, worauf bei der Entwicklung neuer Laufbahngestaltungen in einem Unternehmen geachtet werden muss. Bei der klassischen Führungskarriere ist der Werdegang für alle transparent ersichtlich: Ein guter Mitarbeiter wird belohnt, indem er mehr Verantwortung erhält – er entwickelt sich beispielsweise vom Mitarbeiter über den Teamleiter zum Abteilungsleiter. Dieser hierarchische Aufstieg führt traditionell zu einem höheren Gehalt und damit zu einem höheren sozialen Status.

Fachkarrieren etablieren

Die Herausforderung bei der Fachkarriere liegt in ihrer Ausgestaltung, da die bei Führungskarrieren vorhandene Transparenz nicht automatisch gegeben ist. Unternehmen, die Fachkarrieren einführen wollen, sollten daher darauf achten, dass die Unternehmensleitung dieses Vorhaben unterstützt und eine Gleichwertigkeit mit der Führungslaufbahn im Unternehmen anstrebt. Wichtige Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Fachkarrieren sind, dass diese im Unternehmen bekannt gemacht werden und dass ein geeignetes Nominierungsverfahren eingeführt wird. Und nicht zuletzt müssen auch das Gehalt und damit das Prestige derjenigen Mitarbeitenden steigen, die sich für eine Fachkarriere entscheiden. —



Patchworkkarriere

Studienergebnisse

Führungsmotivation sinkt

Klassische Führungspositionen verlieren an Attraktivität. Dies zeigen Studien aus Deutschland.

Von Stefan Krucker

— Ein hierarchischer Aufstieg ist für viele Führungskräfte nicht mehr das zentrale Karriereziel. Dies ist das Fazit einer Umfrage des Deutschen Führungskräfteverbands. Lediglich ein Viertel der befragten Führungskräfte und Experten gaben einen weiteren hierarchischen Aufstieg als ihr oberstes Karriereziel an. Rund vier Fünftel stimmten hingegen der Aussage zu, dass sie sich stärker auf gute fachliche Arbeit statt auf den hierarchischen Aufstieg konzentrieren würden.

Zwei Drittel der Befragten gaben ausserdem an, dass ihr Wille, sich mehr Zeit für Familie und Privatleben zu nehmen, in den vergangenen fünf Jahren gewachsen sei. Fast gleich viele – rund 60 Prozent der Antwortenden – sagten, der Wunsch nach einem hierarchischen Aufstieg sei schwächer geworden. Da erstaunt es nicht, dass ein Viertel der Befragten schon einmal eine Position, die mit mehr Führungsverantwortung verbunden gewesen wäre, abgelehnt haben (oder sich zumindest nicht darum bemüht haben). Als Begründung dafür nannten sie am häufigsten «zu viele Machtspielchen», gefolgt vom «höheren zeitlichen Aufwand» und dem «grösseren Druck».

Auch den jüngeren Fachkräften scheint die Lust aufs Führen abhanden-zukommen. Ein Team der Universität Bochum hat zwischen 2003 und 2010 eine grosse Zahl an Hochschulabsolventinnen und -absolventen zu Lebenszielen und Persönlichkeitseigenschaften befragt. Es zeigte sich eine generelle Abnahme des Lebensziels «im Beruf etwas zu sagen haben (Macht)». Die Zustimmungsrate sank von 55 auf 43 Prozent.

Die Forscher haben ausserdem mit dem eingesetzten Persönlichkeitsfragebogen vier Leistungstypen identifiziert. Der Anteil am Typ «potenzielle Füh-

rungskraft» nahm im Untersuchungszeitraum von 27 auf 20 Prozent ab. Bei den Männern war der Rückgang besonders stark (von 32 auf 23 Prozent), aber auch bei den Frauen konnte ein Rückgang beobachtet werden (von 23 auf 18 Prozent).

Frauen wollen generell weniger häufig eine Führungsfunktion übernehmen. Dies hat ein Forscherteam aus Hamburg bestätigt. Hier wurden Studierende geisteswissenschaftlicher Fächer befragt. Es zeigte sich, dass die weiblichen Studierenden zwar im Schnitt die besseren Abiturabschlussnoten vorweisen konnten. Die Motivation, eine Führungsfunktion zu übernehmen, war bei den Frauen aber deutlich geringer ausgeprägt als bei ihren männlichen Kollegen. Nur bei den Männern gingen gute Abiturnoten mit einer hohen Führungsmotivation einher. —

.....
Studie Führungskräfteverband:

www.fki-online.de > Manager-Monitor Juli 2012.

Bochumer bzw. Hamburger Studie:

www.psychologie-aktuell.com > News-Archiv >

Suche nach «eligo» bzw. «Führungsmotivation».

Leserumfrage

Die Redaktion ist bestrebt, die Qualität der Fachzeitschrift PANORAMA weiter zu verbessern. Aus diesem Grunde möchten wir die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen unserer Leserinnen und Leser genauer in Erfahrung bringen. Ihr Feedback ist für uns überaus wichtig! Machen Sie bei unserer Umfrage mit! Nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit und füllen Sie unseren elektronischen Fragebogen auf www.panorama.ch/umfrage-zeitschrift aus. Wir danken ganz herzlich für Ihr Interesse und freuen uns auf Ihre Antworten. nm