

Kein Platz für klassische Karrierewege?

Klassische Karrierewege, die vorsehen, die gesamte Berufslaufbahn (vom Lehrling bis zum Pensions-Antritt) in demselben Unternehmen zu durchleben, gehören zusehends der Vergangenheit an. [Eva Selan](#) machte sich auf Spurensuche nach den aktuellen Formen der Karrierewege.

Die Karrierewege wurden in den letzten Jahrzehnten flexibler, kurzfristiger, in geringerem Ausmaß planbar, vielfältiger, erfahrungsreicher und abwechslungsreicher. Die durchschnittliche Verweildauer in Unternehmen liegt bei etwa 3 Jahren, was nicht bedeuten soll, dass innerbetriebliche Weiterentwicklung über kurz oder lang zum Scheitern verurteilt ist. Ganz im Gegenteil!

Auf die Frage »Gibt es die klassischen innerbetrieblichen Karrierewege überhaupt noch?« erhält man sehr unterschiedliche Aussagen. Mag. (FH) Hermann Pavelka-Denk (Personalberater, Eblinger & Partner Personal- und Managementberatung) sagt klar: »Die einfache Antwort: Fast gar nicht mehr; klarerweise bestätigen hier Ausnahmen die Regel. Konzerne, die mit sehr kostenintensiven und nachhaltigen Personalentwicklungsprogrammen auf Mitarbeiterbindung und -entwicklung setzen, haben sie teilweise. Die größten Problemfelder sind hier fehlende Aussichtschanzen im Sinne

der klassischen Karriereentwicklung und die fehlende Sicht auf das Eingehen der sich im Laufe eines Lebens ändernden Rahmenbedingungen seiner Mitarbeiter (Stichwort: Ausbildungs-, Weiterbildungs-, Karriere-, Familien- und Auslaufphase, gesehen auf die Lebensarbeitszeit). Hier wird nur teilweise bis gar nicht auf die Mitarbeiter eingegangen.«

Im Gegensatz dazu antwortet Alexandre Iellatchitch (Partner, 5p Consulting): »Natürlich gibt es sie noch. Es wird zu oft sehr normativ über die Wichtigkeit eines regelmäßigen Arbeitgeberwechsels diskutiert, als ob der Wechsel an sich das Wesentliche wäre. Was letztendlich im Vordergrund stehen sollte, sind vielmehr die eigene Zufriedenheit und die Entwicklungsmöglichkeiten. Warum sollten diese nicht in einem einzigen Unternehmen gegeben sein? Vor Kurzem beschwerte sich der Geschäftsführer eines internationalen Konzerns über die Schwierigkeit, kompetente Führungskräfte an das Unterneh-





Hermann Pavelka-Denk



Alexandre Iellatchitch



Barbara Wiesinger



Andreas Schweighofer

men zu binden: Die Karriere- und Entwicklungschancen seien zwar vorhanden, dennoch sind viele Mitarbeiter fest davon überzeugt, dass die Bindung an ein einziges Unternehmen einer erfolgreichen Karriere eigentlich nur im Weg steht. Die unternehmensinternen Möglichkeiten werden daher kaum genützt.«

Kurzfristige Verweildauer

Es sind bei Weitem nicht nur die Faktoren Kosten und Zeit, die als Folge von kurzen Verweildauern zu Problemen führen. Auch das Wissen, das ja mit dem Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, geht verloren.

Auch wenn Mitarbeiter in manchen Unternehmensbereichen noch so ersetzbar sind (oder zu sein scheinen), so nehmen sie Wissen mit, das am Arbeitsplatz fehlt und mühsam auf den nächsten Mitarbeiter übertragen oder wieder aufgebaut werden muss.

Positive Auswirkungen

Mag. Andreas Schweighofer (stellvertretender Geschäftsführer, MODUL University Vienna) berichtet vom internationalen, universitären Umfeld: »Viele unserer Mitarbeiter sind unter 30 Jahre alt. In einer Zeit, in der das klassische Karrierebild zerfällt, muss ein Unternehmen mit der Tatsache umgehen lernen, eine Zwischenstation von vielleicht 2 Jahren für viele Menschen zu sein. Dieser Effekt ist umso stärker, je jünger die Kollegen sind.« Auch er bestätigt: »Es gibt hier ganz klar den Nachteil, dass implizites Wissen mit jeder Person, die das Unternehmen verlässt, verloren geht. Doch ein Unternehmen, auch ein wissenschaftliches, kann das durch Neuzugänge kompensieren, die noch dazu den Vorteil haben, der Betriebsblindheit durch die hohe Fluktuation entgegenzuwirken. Wenn das Unternehmen zusätzlich so jung ist wie das unsere, dann kann das – ein vielfältiges Spektrum innerhalb der Belegschaft vorausgesetzt – äußerst positive Auswirkungen haben.«

Negative Konsequenzen

Wenn dieser abwechslungsreiche und vielfältige Hintergrund der Mitarbeiter keine Bereicherung für das Unternehmen bedeutet, sondern die kurze Verweildauer ein Problem darstellt, sollte sich die HR-Abteilung fragen, warum diese Verweildauer so (zu?) kurz ist und überlegen, welche Gegenmaßnahmen getroffen werden können. »Sogenannte Karriereaspiration sollte man bereits im Recruiting-Prozess identifizieren, sodass das Unternehmen bzw. das HRM nicht nur reaktiv handeln muss«, so Alexandre Iellatchitch. »Das größte Problem ist oft, dass die Mitarbeiter, die sich am wenigsten binden lassen, auch Leistungsträger mit wertvollen Kompetenzen sind. Sie haben es aus diesem Grund am Arbeitsmarkt ohnedies leichter. Ein gezieltes Talent-Management-Programm, im Sinne der Entwicklung und Bindung der für das Unternehmen strategisch erfolgskritischen Kompetenzträger, bietet interessante Möglichkeiten.«

Österreichs größtes Konferenzunternehmen präsentiert:

Management Trainings im Oktober 2010

- › Low Performer - leistungsschwache Mitarbeiter führen und motivieren, 4./5. Oktober 2010
- › Rede-Diät - 8 x Sprachspeck und was Sie dagegen tun können! 12./13. Oktober 2010
- › Zeit- und Selbstmanagement, 12./13. Oktober 2010
- › Praktische Psychologie für Führungskräfte, 13./14. Oktober 2010
- › Erfolgreich verhandeln nach dem Harvard-Konzept, 13.-15. Oktober 2010
- › Kritikgespräche - fair, konsequent und wirksam führen, 18. Oktober 2010
- › Die Hohe Schule der Kommunikation & Manipulation, 19./20. Oktober 2010
- › Vom Mitarbeiter zur Führungskraft, 19.-21. Oktober 2010

**BUSINESS
CIRCLE**
Konferenzen und Seminare

ERFOLG
STECKT
AN!

Mit Österreichs Top-Experten!

Programm anfordern unter
info@businesscircle.at
Tel: +43/1/5225820-27

Talent-Management

Auch wenn man heute nicht davon ausgehen kann, dass Mitarbeiter bis zur Pension im Unternehmen bleiben, ist es unverzichtbar, die Mitarbeiter intern und extern zu schulen. »Geschulte Mitarbeiter fühlen sich wohler an ihrem Arbeitsplatz, sind kompetenter, bekommen mehr Anerkennung und fühlen sich dadurch länger mit dem Unternehmen verbunden. Eine gute und kontinuierliche Ausbildung ist eines der besten Mitarbeiterbindungsprogramme«, ist Mag. (FH) Barbara Wiesinger (Country Manager & Sales Director Austria, Monster Worldwide Austria) überzeugt. Immer mehr Unternehmen setzen auf Talent-Management. Es beinhaltet nicht nur die altbekannte Personalentwicklung, sondern alle Maßnahmen, die ein Unternehmen tätigt, um den zukünftigen Unternehmenserfolg aus HR-Sicht zu sichern. Barbara Wiesinger weiter: »Heutzutage genügt es nicht mehr, einfach nur auf Personalentwicklung zu setzen. Das Ziel besteht darin, Bindungen zu vielversprechenden Kandidaten und Mitarbeitern aufzubauen und zu halten. Dabei spielen auch die Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern mittlerweile eine nicht unwesentliche Rolle, wie die Strategie der sogenannten ›Boomerang Hires‹ – also die erneute Einstellung von Leistungsträgern, die das Unternehmen verlassen haben – belegt. Talent-Management ist aktiver, umfangreicher und bisweilen sogar aggressiver als Personalentwicklung. Talent-Management ist außerdem wettbewerbsorientiert. Deshalb ist es wichtig, dass die Personalabteilungen in Zusammenarbeit mit den Marketingabteilungen die Arbeitgebermarke stärken.«

Talent-Management ist in jedem Fall eine langfristige Planung, die vom gesamten Unternehmen mitgetragen werden muss. Die Aufgabe Talent-Management ist nicht nur eine der HR-Abteilungen, sondern erfordert eine Verpflichtung des Top-Managements und aller Führungskräfte. Eine entsprechende Unternehmenskultur sollte damit einhergehen.

Bildung & Karriere

Der Level der Ausbildung korreliert meist nur zu Beginn der Berufstätigkeit mit dem Karriere-Level. Je später die Weiterbildung stattfindet, desto weniger Einfluss hat sie üblicherweise auf das Karriere-Niveau.

»Der Zusammenhang oder die Auswirkung von Ausbildung und Karriere liegt in der Umsetzung und dem Wissen, wann Gelerntes angewendet werden soll und kann«, sagt Hermann Pavelka-Denk und spricht

Es wird zu oft über die Wichtigkeit eines regelmäßigen

Arbeitgeberwechsels diskutiert, als ob der Wechsel an sich das Wesentliche wäre.

aus Erfahrung. »Ich begegne immer wieder Ausbildungs-Junkies, die neben zwei Grundstudien auch schon zwei postgraduale Ausbildungen abgeschlossen haben, eben 30 Jahre alt sind und trotzdem noch keinen für diesen Ausbildungsaufwand adäquaten Job

bekleiden konnten. Die Kunst liegt wahrscheinlich darin, zu erkennen, welche Ausbildungen oder Weiterbildungen gefragt sind, welche in meiner speziellen Berufswelt einen Mehrwert bieten und inwieweit das Gelernte im Beruf umgesetzt werden kann.«

Sprechen wir von Grundausbildungen für Personen in Führungspositionen bzw. speziellen Funktionen im Bereich Wirtschaft und Technik, so ist ein einschlägiges Studium heutzutage fast so selbstver-

ständiglich wie vor 10 Jahren die absolvierte Matura.

Immer beliebter werden postgraduale Studiengänge – ein MBA oder MSc, der auf bereits gemachte Berufserfahrung aufsetzt. »Ein postgraduales Studium muss, um finanziell oder karrieretechnisch einen Vorteil zu bringen, eine Erweiterung bzw. Spezifikation der bestehenden Ausbildung darstellen und sollte mit der derzeitigen Aufgabe in direktem Zusammenhang stehen«, sagt Barbara Wiesinger und gibt einen Tipp: »In jedem Fall sollte aber jeder, bevor dieses Studium begonnen wird, mit der Geschäftsleitung bzw. mit dem HR-Manager die Vorstellungen bzgl. Karriere, Gehalt etc. im derzeitigen Unternehmen abstimmen. Wenn hier Übereinstimmung herrscht, wird man mit diesem Studium bestimmt berufliche und finanzielle Erfolge und eine Weiterentwicklung erzielen können.«

Die Frage, inwiefern postgraduale Studien tatsächlich den Karriereweg positiv beeinflussen, wird natürlich auch oft an den Vertreter der Privatuniversität gestellt – Andreas Schweighofer antwortet: »Zunächst muss man sagen, dass MBA-Studenten berufstätig sind und sich zumeist in einer Position befinden, in der ein solches Programm bewusst als Karriere-Booster gewählt wird. Ein MBA alleine ohne vorangegangene Berufserfahrung ist wenig sinnvoll, viele MBA-Studenten gehen in Spezialisierungen, die meist nur für genau definierte Zielgruppen maßgeschneidert sind. Allerdings kann diese Zielgruppe dann auch erwarten, dass sie ohne große Umschweife Fähigkeiten und Wissen vermittelt bekommt, um ihren Herausforderungen und dem Innovationsdruck besser gewachsen zu sein bzw. ein neues Feld innerhalb ihrer Branche zu ergründen. Wenn von Unternehmensseite ein Umfeld geschaffen wird, das dem Bildungswunsch der Mitarbeiter entgegenkommt und diesen sogar fördert, dann wird im Regelfall der Abschluss eines MBA auch honoriert, in welcher Form auch immer.« Ein MBA macht noch keine Karriere aus, jedoch ist es wahrscheinlich so, dass Personen, die sich bewusst für einen solchen entscheiden, ohnehin an einem Punkt in ihrer Karriere angelangt sind, an dem sie mit der richtigen Qualifikation einen bedeutenden Schritt nach vorne schaffen. □

Info

5p Consulting
Eblinger & Partner Personal- und Managementberatung
Hermann Pavelka-Denk
MODUL University Vienna
Monster Worldwide Austria

www.5p-consulting.com
www.eblinger.at
www.personalberaterseitenblicke.at
www.modul.ac.at
www.monster.at