

# Bye-bye Bilderbuchkarriere? Mit der Arbeitswelt ändern sich auch Karrierewege

Autorin: Dr. Alexandra Schröder-Wrusch, Vorstand ias Stiftung und ias Aktiengesellschaft

*Umdenken gefragt: Der Wunsch nach beruflichem Weiterkommen sieht bei Arbeitnehmern heute anders aus als noch vor wenigen Jahren. Wie Unternehmen auf diesen Wandel reagieren müssen.*

Karriere als Quereinsteiger? Oder lieber Weiterentwicklung auf gleicher Hierarchieebene? Vielleicht auch aus leitender Position zurück ins Teamgefüge? Die moderne Arbeitswelt macht den Weg frei für ungewöhnliche Karrieren. HR-Verantwortliche müssen umdenken.

Nicht jeder Arbeitnehmer setzt Karriere heute mit einer Position weit oben in der Hierarchie gleich, die Budget- und Personalverantwortung sowie ein hohes Gehalt bringt. Vor allem jüngere Berufstätige der Generationen Y und Z sehen beruflichen Erfolg weniger in materiellen Werten oder Statussymbolen. Erfolg definieren sie über eine gelungene Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf und über eine Tätigkeit, die Freunde bereitet und sinnhaft erscheint.

## Erfolg ist, was ich daraus mache

Mit dem Wandel der Arbeitswelt verändert sich grundsätzlich die Einstellung zur Arbeit. Unternehmen begegnen dabei zum Teil gänzlich neuen Lebensentwürfen, die nicht mehr darin bestehen, zeitlebens am eigenen Weiterkommen zu basteln. Arbeitnehmer wollen individuell wahrgenommen werden. Für sie steht nicht mehr die Arbeit im Mittelpunkt, sondern das Leben, in dem die Arbeit einen essentiellen Teil darstellt.

Immer mehr Berufstätige sehen kein Scheitern mehr darin, wenn sie spüren, dass der vertikale Weg nach oben sie nicht glücklich macht und sie sich lieber auf gleicher Hierarchieebene weiterentwickeln möchten. Oder wenn es sie von einer Position mit Personalverantwortung in eine Funktion mit fachlicher Verantwortung zieht, eine Hierarchieebene darunter.

Dieser Haltungswandel verbunden mit dem Wunsch nach sinnstiftender Arbeit zeigt sich auch in den Aspekten, die den Beschäftigten heute wichtig sind: ein gutes Betriebsklima, eine offene Kommunikation, gesunde Arbeitsbedingungen. Das wird sich in den kommenden Jahren noch intensivieren. Die Geschäftsführung steht in der Verantwortung, hierfür den Kurs vorzugeben. Den HR-Abteilungen kommt die Aufgabe zu, ihren Job neu zu justieren und die Themen als Initiatoren voranzutreiben. Die Dimensionen von Fachkräfteengpässen und alternden Belegschaften spitzen sich zu. Die Mitarbeiter zu binden und sie in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen sowie neue Leistungsträger zu gewinnen, wird zukünftig in sehr hohem Maße entscheidend sein für den Unternehmenserfolg.

## Karriere ist nicht immer der Weg nach oben

Doch wenn in den Organisationen alles so bleibt wie gehabt, wird dies nicht gelingen. In knapp 70 Prozent der Betriebe ist eine Weiterentwicklung noch immer gleichbedeutend mit einem vertikalen Aufstieg, so eine aktuelle Kienbaum-Studie. Dabei wird der Weg nach oben zur Einbahnstraße und zugleich zur Sackgasse, sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter. Denn nicht jeder Arbeitnehmer möchte die Karriereleiter nach oben steigen. Vielmehr wünschen

sich Mitarbeiter neue Projekte, zusätzliche oder andere Aufgaben sowie zeitlich begrenzte Verantwortlichkeiten.

### **Unternehmen machen sich fit für Karrieren 4.0**

Organisationen können ihren Beschäftigten nur dann individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bieten, wenn sie selbst sowohl in ihrem Denken, als auch in ihren Strukturen agiler werden. Diese Agilität gilt es auch von Seiten HR voranzutreiben, um dazu beizutragen, dass Mitarbeiter ihr persönliches Potenzial entfalten können, Veränderungen im Unternehmen aktiv mitgestalten und dabei gesund und leistungsfähig bleiben.

Dass der Weg sicherlich auch einmal holprig ist und den Unternehmen nicht nur Meilensteine, sondern auch Stolperstellen begegnen, ist unvermeidbar. Wenn man sich abseits ausgetretener Pfade begibt, ist der Weg nun einmal nicht eben. Die Learnings sind dafür umso größer. Die Erfolge auch.