

Berufliche Entwicklung im Unternehmen.

2. DUW-Monitor Karriereplanung

Eine Studie der Deutschen Universität für Weiterbildung



INHALT

Pressemeldung

Personalführung: Karriere der Angestellten kommt zu kurz

DUW-Monitor Karriereplanung: Nur rund jeder zweite Erwerbstätige erhält Fördermaßnahmen, wenn es um die Karriereplanung geht 2

Karriereplanung fördern, Mitarbeiter binden

Arbeitgeber müssen ihre Angestellten bei der beruflichen Weiterentwicklung mehr unterstützen. Nur Angestellte, die sich weiterentwickeln, sind zufrieden. Das sind Ergebnisse des DUW-Monitors Karriereplanung 4

Fördermaßnahmen für die berufliche Weiterentwicklung – längst nicht selbstverständlich

Karriereplanung in Unternehmen 7

DUW-Expertenbefragung: Wie geht Karriere?

Praxisbezogene Weiterbildung, die richtige Strategie und gezieltes Coaching – die DUW hat Experten nach dem modernen Karriereweg gefragt 8

Pressemitteilung

Personalführung: Karriere der Angestellten kommt zu kurz

DUW-Monitor Karriereplanung: Nur rund jeder zweite Erwerbstätige erhält Fördermaßnahmen, wenn es um die Karriereplanung geht



© fotogestoeber - Fotolia

Immerhin: 65 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Gelegenheiten, um Erfahrungen und Wissen mit Kollegen auszutauschen, 61 Prozent können regelmäßig an interner Weiterbildung teilnehmen. „Doch Arbeitgeber müssen ihre Angestellten noch viel stärker bei der Karriereplanung unterstützen. Entwicklungsgespräche und klare Zielvereinbarungen sollten in modernen Unternehmen selbstverständlich sein – aktuell einigt sich jedoch nicht einmal die Hälfte der Angestellten mit ihren Vorgesetzten auf solche ‚Meilensteine‘“, sagt Dr. Julian Bomert, Kanzler der DUW. „Obwohl Unternehmen die Bedeutung moderner Personalführung erkannt haben, setzen sie vieles in der Praxis nicht um. Bewährte Methoden wie Mentoring und Coaching kommen ebenfalls zu selten zum Einsatz. Hier besteht eindeutig Nachholbedarf von Seiten der Personalführung.“

Berlin, 28. Juli 2015. Arbeitgeber wünschen sich loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Aufgaben motiviert bewältigen. Doch nicht immer unterstützen sie ihre Angestellten dabei, sich weiterzuentwickeln: Nur 57 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland führen Personal- und Entwicklungsgespräche. Lediglich rund die Hälfte erhält die Chance, regelmäßig außerbetriebliche Weiterbildung wahrzunehmen (51 Prozent) oder Zielvereinbarungen mit dem Vorgesetzten zu treffen (49 Prozent). Auf eine persönliche Mentorin oder einen Coach können die wenigsten zählen (15 Prozent). Wer seltener Fördermaßnahmen erhält, ist zudem unzufriedener. Das zeigt eine repräsentative Forsa-Umfrage unter 1.000 Erwerbstätigen im Auftrag der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW).*

Wer seine Angestellten nicht fördert, verliert sie

Die DUW-Studie zeigt, dass diese Nachlässigkeit gravierende Folgen hat: Fast jeder dritte Erwerbstätige (31 Prozent) fühlt sich von seinem Vorgesetzten nicht unterstützt, wenn es um die Karriere geht. „Laut Forsa-Befragung gibt es zudem einen Zusammenhang zwischen Angeboten zur beruflichen Weiterentwicklung und Zufriedenheit im Job: Wer in Sachen Karriereplanung nicht ausreichend gefördert wird, ist unzufriedener als diejenigen, die Unterstützung erhalten“, sagt Bomert. Auch Experten wie Michael Donat, Mitglied der Geschäftsleitung von Sopra Steria Consulting, betonen, wie wichtig es sei, sich regelmäßig mit seinen Angestellten über

* Das Meinungsforschungsinstitut Forsa befragte im April und Mai 2015 im Auftrag der DUW 1.000 Erwerbstätige ab 18 Jahren.

den Karriereweg zu verständigen: „Heutige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer machen ihre Karriereplanung nicht mehr vom Unternehmen abhängig, sondern nehmen sie selbst in die Hand: Bietet ihnen ein anderer Arbeitgeber mehr, zögern sie nicht lange und wechseln.“

Junge Berufstätige setzen auf akademische Weiterbildung

Vor allem die jungen Erwerbstätigen sind zielorientiert, wenn es um ihre Karriere geht: Von den 18- bis 35-Jährigen würden 42 Prozent bei einem Jobwechsel den Arbeitgeber vorziehen, der ihnen eine akademische Weiterbildung ermöglicht. Während Jüngere viel Wert auf akademische Abschlüsse wie einen Master oder ein Hochschulzertifikat legen, ist für Ältere das Weiterbildungsangebot nur selten ausschlaggebend. „Innovative Arbeitgeber gehen auch auf die Bedürfnisse jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Sie unterstützen sie auf ihrem Karriereweg, reagieren mit veränderten Arbeitsbedingungen und einer modernen Unternehmenskultur. Wer hier Chancen vergibt, verliert im ‚War for Talents‘“, sagt Matthias Zeuch, Leiter der internationalen Beratungsgesellschaft HRMnext.

Schlüssel zum Erfolg: Theorie mit Praxisbezug

Ob jung oder alt – wenn es um die Inhalte von Weiterbildungsangeboten geht, setzen Angestellte die gleichen Prioritäten: 65 Prozent plädieren dafür, dass eine akademische Weiterbildung vor allem konkretes Fachwissen für die berufliche Praxis vermitteln soll. Nur etwa jeder Zehnte erwartet theoretische Hintergründe. Gut jeder fünfte Erwerbstätige antwortet spontan: Beide Aspekte sind wichtig. Weiterbildungsangebote, die Praxis und Theorie verzahnen, seien vor allem für die Karriere förderlich, sagt auch Florian Schramm, Professor für Personalwirtschaft an der Universität Hamburg. „Projektkarrieren, also zeitlich befristete Aufgaben zu unterschiedlichen Bereichen und Themen innerhalb eines Unternehmens, nehmen stark zu. Sie ersetzen immer mehr die klassische Karriereleiter. Sinnvoll ist es daher, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, sich gezielt weiterzuentwickeln. Mithilfe von Weiterbildungsangeboten

erhalten sie die Chance, sich aktuelles Wissen anzueignen, das sie für neue Themen im Berufsalltag benötigen.“

*Dr. Julian Bomert,
Kanzler der DUW*



© DUW

Die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW)

Die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) mit Sitz in Berlin bietet akkreditierte Masterstudiengänge sowie weiterbildende Zertifikatsprogramme zu Management-Themen für Berufstätige an. Das flexible Blended-Learning-Studiensystem und die individuelle Betreuung ermöglichen es DUW-Studierenden, das Studium mit Privatleben und Beruf zu vereinbaren. Die DUW ist Partnerin der betrieblichen Personalentwicklung und unterstützt Unternehmen und Organisationen unter anderem bei der wissenschaftlich fundierten Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Personalentwicklungsprogrammen und Führungskräfte trainings. Die Deutsche Universität für Weiterbildung gehört zum Verbund der Steinbeis-Hochschule Berlin, die international für erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer steht.

Bitte wenden Sie sich bei Rückfragen an:

Sabine Bomblat

Mann beißt Hund – Agentur für Kommunikation
Tel. 040 890 696-0
E-Mail: sb@mann-beisst-hund.de

Karriereplanung fördern, Mitarbeiter binden

Arbeitgeber müssen ihre Angestellten bei der beruflichen Weiterentwicklung mehr unterstützen. Nur Angestellte, die sich weiterentwickeln, sind zufrieden. Das sind Ergebnisse des DUW-Monitors Karriereplanung

Stärken und Schwächen richtig einschätzen, Feedback vom Vorgesetzten erhalten und in die berufliche Zukunft blicken – im Dialog mit Personalverantwortlichen haben Angestellte die Chance, ihre Karriere voranzutreiben. Wer seine Ziele selbstbewusst anspricht und Unterstützung etwa in Form von Weiterbildung einfordert, kann Türen für den nächsten Karriereschritt öffnen. Im Internet finden motivierte Erwerbstätige zwar etliche Hinweise und hilfreiche Tipps: Wie bereite ich mich auf ein Entwicklungsgespräch vor? Wie präsentiere ich mich? Doch: Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten meist gar nicht die Chance, mit ihren Vorgesetzten zu sprechen. Lediglich 57 Prozent der Angestellten in Deutschland führen Personal- und Entwicklungsgespräche. Zielvereinbarungen mit dem Chef trifft nicht einmal jeder Zweite (49 Prozent). Auch andere Fördermaßnahmen, die den Karriereweg maßgebend prägen können, kommen zu kurz. Die Folge: Wer sich bei der Karriereplanung nicht ausreichend unterstützt fühlt, ist unzufrieden. Dies zeigen die Ergebnisse einer Forsa-Befragung im Auftrag der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW). Im Rahmen des „DUW-Monitors Karriereplanung“ befragte Forsa 1.000

Erwerbstätige ab 18 Jahren. Um mehr über Tools und Trends der Karriereförderung sowie moderne Karriereplanung zu erfahren, führte die DUW zusätzlich Experteninterviews mit Personalverantwortlichen, Wissenschaftlern und Beratern.

Angestellte gehen individuelle Karrierewege

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestalten ihren beruflichen Werdegang heute zunehmend eigenverantwortlich. Sogenannte „boundaryless careers“ beschreiben, wie sich Karrieren von Unternehmen loslösen und Angestellte ihren beruflichen Weg immer mehr selbst bestimmen. „Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber verliert an Wert“, weiß Oliver Maassen, Geschäftsführer der Beratungsfirma Pawlik Consultants. „Gerade die jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wählen berufliche Stationen gezielt aus. Sie hinterfragen: Wer bietet mir das, was ich für meine Karriere brauche?“ Das bestätigt auch die Forsa-Umfrage des DUW-Monitors: 42 Prozent der 18- bis 35-Jährigen würden bei einem Jobwechsel Arbeitgeber vorziehen, die ihnen eine akademische Weiterbildung ermöglichen.

Matthias Meifert,
Gesellschafter der
Unternehmensberatung
HRPepper



© HRPepper Management Consultants

Mit der richtigen Karrierestrategie zum persönlichen Erfolg

In ein und demselben Unternehmen die Ausbildung zu machen und über die Jahre in höhere Positionen aufsteigen – so verläuft heute keine typische Karriere mehr. Der „objektive Karriereerfolg“ im Sinne von Status, Macht und hohem Einkommen weicht laut Matthias Meifert, Gesellschafter der Unternehmensberatung HRPepper, zunehmend einem Verständnis von „subjektivem Karriereerfolg“.



Jörg Felfe, Professor für Organisationspsychologie, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

„Gerade die junge Generation strebt nach Sinnhaftigkeit. Sie ist dann gut und macht Karriere, wenn sie etwas mit Herzblut tut.“ Karriere sei heute immer weniger planbar, erklärt auch Jörg Felfe, Professor für Organisationspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfolgten zwar auch heute noch zielorientiert ihre Karriere. Was jedoch an Bedeutung gewonnen habe: offen und flexibel sein, um alle Chancen wahrnehmen zu können. Auch laut Matthias Zeuch, Kopf der Beratungsfirma HRMnext, ersetzt die Karrierestrategie heutzutage die Karriereplanung: „Es geht darum, eigene Skills weiterzuentwickeln, zu Netzwerken und Trends zu beobachten.“

Coaching und Mentoring auf dem Vormarsch

Die Individualisierung der Karriere bringt außerdem mit sich, dass die Nachfrage nach Coaching und Mentoring steigt. Die Experten beschreiben die bewährten Methoden der Personalentwicklung sogar als Trends in der Karriereförderung. „Coaching hilft dabei, Werte, Vorstellungen und Kompetenzen zu definieren und auf diese Weise den individuellen Karriereweg zu finden“, sagt Michael Donat, Personalleiter beim Management- und IT-Beratungsunternehmen Sopra Steria Consulting. Maassen betont die Wichtigkeit von Mentoring: „Nächsthöhere Ebenen müssen Verantwortung für

Talente übernehmen und sich kümmern, damit sie sich in der schnelllebigen Berufswelt zurechtfinden.“ Während die Experten einhellig voraussagen, Mentoring und Coaching seien auf dem Vormarsch, profitieren Erwerbstätige laut Forsa-Befragung heute noch selten von diesen Angeboten: Nur knapp jeder siebte Angestellte in Deutschland (15 Prozent) erhält individuelle Betreuung durch eine Mentorin oder einen Coach. Wenn es um die Unterstützung der Karriereplanung geht, bestehe in vielen Bereichen der Personalentwicklung Nachholbedarf, so Dr. Julian Bomert, Kanzler der DUW: „Lediglich rund die Hälfte der Angestellten bekommt die Chance, außerbetriebliche Weiterbildung wahrzunehmen oder Zielvereinbarungen mit dem Vorgesetzten zu treffen. Dabei sollte es in modernen Unternehmen selbstverständlich sein, sich auf diese Weise weiterzuentwickeln.“

Wenig Unterstützung – unzufriedene Angestellte

Selbstverständlich ist es ganz und gar nicht, dass Vorgesetzte ihre Angestellten bei der beruflichen Weiterentwicklung fördern: Fast jeder Dritte (31 Prozent) ist „weniger zufrieden“ oder „unzufrieden“ mit der Unterstützung durch den Arbeitgeber. Zudem zeigt die Forsa-Befragung: Je weniger Fördermaßnahmen Angestellte erhalten, desto größer ist die Unzufriedenheit. Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten möchte, muss laut Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin Personalpolitik in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit, zunehmend die Personalarbeit auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten mehrerer Generationen ausrichten. „Vor allem die junge Generation sucht in kürzeren Zeitabständen nach neuen beruflichen Herausforderungen. Der Fach- und Nachwuchskräftemangel und weitere Auswirkungen des demografischen Wandels machen es notwendig, in die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in jeder Lebensphase und in jedem Alter zu investieren. Attraktive Arbeitsbedingungen, die Unterstützung partnerschaftlicher Familienarbeit, wertschätzende Kulturen, flexible und individuelle Karriereoptionen sowie transformationale Führung – all das sollte zur ganzheitlichen, modernen Personalarbeit gehören.“



© Trueffelpix – Fotolia



© Sondem - Fotolia

Wissen, wofür man etwas lernt

Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung sollten laut Experten vor allem praxisnah und auf die individuellen Bedürfnisse der Lernenden abgestimmt sein. „Wer etwa ein berufs begleitendes Studium anstrebt, muss vorher konkrete Ziele definieren und sich die Frage stellen: Bietet mir das Studium das, was ich für meinen Arbeitsalltag brauche?“, sagt Meifert. Auch Dr. Volker Hasewinkel, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Internationalen Berufsakademie, findet akademische Weiterbildung dann sinnvoll, wenn sie punktgenau auf das Unternehmen zugeschnitten ist. Die

Erwerbstätigen, die Forsa dazu befragt hat, sind gleicher Meinung: 65 Prozent erwarten von einer akademischen Weiterbildung „konkretes Fachwissen für die berufliche Praxis“. Lediglich etwa jeder Zehnte wünscht sich „theoretische Hintergründe für wissenschaftliches Arbeiten“. Gut jeder Fünfte antwortet spontan „beides gleichermaßen“.

Appell an Unternehmen: Passgenaue Weiterbildung bieten

Auch für die DUW steht die Verknüpfung von Theorie und Praxis im Mittelpunkt ihrer Weiterbildungsangebote. Als Partner der betrieblichen Personalentwicklung unterstützt sie Unternehmen individuell bei der berufs begleitenden Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in bestimmten Kompetenzbereichen. Die DUW konzipiert und implementiert zusammen mit den Personal- und Weiterbildungsverantwortlichen Angebote, die auf den konkreten Bedarf der Beschäftigten und auf die Unternehmensstrategie zugeschnitten sind. Dabei spielen aktuelle Fallbeispiele und Problemstellungen aus dem Arbeitsalltag eine zentrale Rolle. „Der DUW-Monitor verdeutlicht die Relevanz von passgenauen Angeboten zur beruflichen Weiterentwicklung: Je nach individuellem Entwicklungsbedarf sollten Arbeitgeber ihre Angestellten bei der Karriereplanung unterstützen. Ob sich dazu etwa Weiterbildung, Mentoring oder Coaching eignet, lässt sich am besten im Personalgespräch erörtern. Wichtig ist, dass Vorgesetzte sich um die Karriereplanung ihrer Beschäftigten kümmern“, appelliert Bomert an die Arbeitgeber. „Nur wer seine Beschäftigten individuell fördert, wird von zufriedenen Mitarbeitern profitieren, die bestenfalls lange im Unternehmen bleiben.“

Berufliche Entwicklung im Unternehmen. 2. DUW-Monitor Karriereplanung

Eine Studie der Deutschen Universität für Weiterbildung

Forsa-Umfrage:

Das Meinungsforschungsinstitut Forsa befragte im April und Mai 2015 im Auftrag der Deutschen Universität für Weiterbildung 1.000 Erwerbstätige ab 18 Jahren.

Experteninterviews:

Die DUW führte im April und Mai 2015 Experteninterviews mit Professoren der Personalwirtschaft, Geschäftsführern von Beratungsunternehmen und Personalentwicklern.

Fördermaßnahmen für die berufliche Weiterentwicklung – längst nicht selbstverständlich

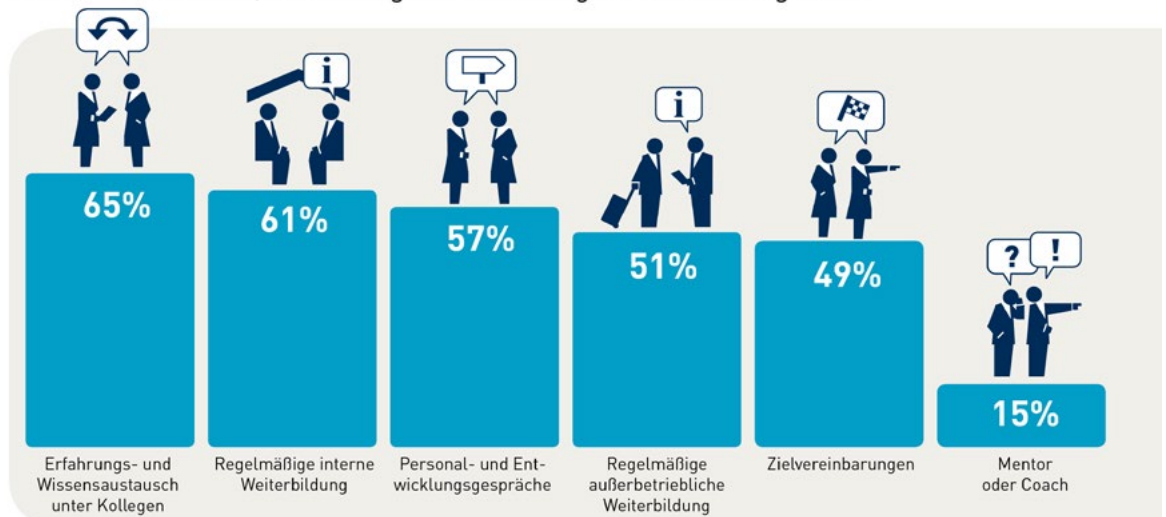
Wenn es um die Karriereplanung geht, bieten Vorgesetzte ihren Angestellten nicht immer ausreichend Unterstützung. Noch am häufigsten erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance, sich mit Kollegen auszutauschen (65 Prozent) und sich regelmäßig intern weiterzubilden (61 Prozent). Direktes Feedback und Abstimmungen mit dem Arbeitgeber sind dagegen in Unternehmen keine Selbstverständlichkeit: Lediglich rund jeder Zweite führt Personal- und Entwicklungsgespräche (57 Prozent) oder trifft Zielvereinbarungen mit seinem Vorgesetzten (49 Prozent). Außerbetriebliche

Weiterbildung erhalten rund die Hälfte der Angestellten regelmäßig (51 Prozent). Die wenigsten werden bei der Karriereplanung von einem Mentor oder Coach beraten (15 Prozent).

Die Forsa-Umfrage im Auftrag der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) zeigt außerdem: Jeder Dritte ist der Meinung, dass Arbeitgeber ihre berufliche Weiterentwicklung zu wenig unterstützen. Diejenigen, die bei der Karriereplanung nur selten Fördermaßnahmen erhalten, sind besonders unzufrieden.

Karriereplanung in Unternehmen

Fördermaßnahmen, die Arbeitgeber ihren Angestellten ermöglichen



Jeder 3. fühlt sich nicht unterstützt, wenn es um die Karriereplanung geht



Quelle: Deutsche Universität für Weiterbildung

DUW-Expertenbefragung: Wie geht Karriere?

Praxisbezogene Weiterbildung, die richtige Strategie und gezieltes Coaching – die DUW hat Experten nach dem modernen Karriereweg gefragt

Wann ist eine akademische Weiterbildung sinnvoll? Wie funktioniert Karriere ohne Hierarchien? Kann man beruflichen Erfolg planen? Und: Was sind sinnvolle Trends in der Karriereförderung? Die Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW) hat sich im Rahmen des DUW-Monitors mit verschiedenen Fragen der Karriereplanung auseinandergesetzt. Neben einer repräsentativen Forsa-Umfrage unter Erwerbstätigen hat die DUW im April und Mai 2015 eine Expertenbefragung durchgeführt – darunter Professoren der Personalwirtschaft, Geschäftsführer von Beratungsunternehmen und Personalentwickler.

Akademische Weiterbildung: wenn Unternehmen und Bildungsanbieter sich einig sind

Weiterbildungsangebote sind ein wichtiger Bestandteil der modernen Karriereplanung im Unternehmen – davon sind alle Experten überzeugt. Gerade junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass Arbeitgeber sie bei der beruflichen Weiterentwicklung unterstützen. Ein Trend, der sich zunehmend verstärkt: Hochschulen wie die DUW entwickeln zusammen mit Unternehmen passgenaue Weiterbildungsangebote für die Belegschaft. Die Partner verständigen sich auf Ziele, Lehrformate und Themen. Das Angebot wird auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten. Die Experten sehen viele Vorteile, die derartige Kooperationen mit sich bringen.

„Eine auf das Unternehmen zugeschnittene akademische Weiterbildung ist punktgenau: Es herrscht ein gemeinsames Verständnis für die Bewältigung von Herausforderungen. Außerdem binden solche Angebote Mitarbeiter und wirken sich positiv auf das Team-Building aus.“

Dr. Volker Hasewinkel



Dr. Volker Hasewinkel hat langjährige Erfahrung in der betrieblichen Personalentwicklung und in Projekten in der Unternehmensberatung. Heute ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Internationalen Berufsakademie, Studienort Köln, und freiberuflicher Berater mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung.

„Über eine akademische Weiterbildung können auch diejenigen einen Abschluss erwerben, die aus sozialen Gründen vor dem Berufseinstieg dazu keine Möglichkeit hatten. Verborgene Talente werden freigelegt – davon profitieren sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer.“

Matthias Zeuch



Diplom-Volkswirt Matthias Zeuch verfügt über 24 Jahre Berufserfahrung im Human-Ressourcen-Management. Lange Zeit davon war er in gehobenen Managementpositionen international tätig. Heute leitet er unter anderem die Akademie und Beratungsfirma HRMnext in Hongkong.

Karrieretrend: mit Projekten und Fachwissen zum Erfolg

In der modernen Arbeitswelt treten die klassischen Führungskarrieren zunehmend in den Hintergrund. Laut Experten liegen stattdessen Projektkarrieren und Fachkarrieren im Trend. Anders als bei der Führungskarriere geht es weniger um den linearen Aufstieg, sondern vielmehr um Verantwortung für komplexe Projekte und Inhalte:

- **Projektkarriere:** Für Projektmanager gelten hohe Anforderungen: Sie müssen flexibel und belastbar sein, sich kurzfristig in neue Themen einarbeiten, Projektmanagement-Tools beherrschen und ihr Projektteam erfolgreich koordinieren. Wer seine Projektmanagement-Qualitäten wiederholt beweist, kann auch in flachen Hierarchien Karriere machen.
- **Fachkarriere:** Spezialisten sind gerade in Bereichen wie IT oder Technik stark gefragt. Ohne ihr Wissen läuft nichts. Arbeitgeber setzen alles daran, sie im Unternehmen zu halten.

Florian Schramm ist seit 2005 Professor für BWL und insbesondere Personalwirtschaft an der heutigen Universität Hamburg.



„Gerade die jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind heute keine typischen Karrieristen mehr, die Geld und Macht hinterherjagen. Vielen geht es im Job um Selbstbestimmung, Vereinbarkeit und Sinnhaftigkeit. Sie setzen auf Lebenslanges Lernen und arbeiten sich immer wieder motiviert in neue Themen ein. Das Ziel: Verantwortung auf Zeit, etwa als Projektleiter für zwei Jahre. Andere steigen innerbetrieblich auf, in dem sie als Senior-Berater oder Ober-Ingenieur einen Bereich verantworten – sogenannte Experten- oder Fachkarrieren können für Nachwuchskräfte interessant sein.“

Prof. Florian Schramm

„Aufgaben im Unternehmen können sich spontan verändern. Karriere bedeutet längst nicht mehr zwangsläufig linearen Aufstieg. Vielmehr geht es um Erfolg bei wechselnden Aufgaben und Projekten in flachen Hierarchien. Wer flexibel und lernbereit ist, kann auch auf diese Weise Karriere machen.“

Dr. Volker Hasewinkel

Dr. Beatrix Behrens ist Bereichsleiterin Personalpolitik in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit. Sie hat langjährige Führungserfahrung im Personalbereich, als Trainerin sowie in der personalstrategischen Konzeptentwicklung auch im internationalen Bereich.



„Das Human Resource Management wird sich auf eine neue Generation einstellen müssen, die in kürzeren Zeitabständen nach neuen beruflichen Herausforderungen, aber auch nach partnerschaftlicher Vereinbarkeit von Beruf und Familie sucht. Der Fach- und Nachwuchskräftemangel und weitere Auswirkungen des demografischen Wandels sowie der zunehmenden Digitalisierung machen es notwendig, in die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in jeder Lebensphase und in jedem Alter zu investieren. Ein ganzheitliches Personalmanagement, attraktive Arbeitsbedingungen, wertschätzende Kulturen, flexible Karriereoptionen und transformationale Führung sind gefragt.“

Dr. Beatrix Behrens

Karrierestrategie statt Karriereplanung

Abitur, Studium, nebenbei Praktika und Auslandserfahrung – und schon ist der Karriereweg vorprogrammiert? Eine völlig überholte Vorstellung, sagen Experten. Karriere sei heute längst nicht mehr planbar. Worauf es ankomme: die richtige Karrierestrategie.

„Die Karriereplanung muss zur Karrierestrategie werden. Planung setzt voraus, dass man die Zukunft möglichst genau vorhersagen kann – das ist auf dem heutigen Arbeitsmarkt nicht mehr möglich. Empfehlenswert ist stattdessen eine Karrierestrategie. Diese besteht im Idealfall darin, eigene Skills weiterzuentwickeln, Netzwerke auf- und auszubauen, Trends zu beobachten sowie geistig und räumlich flexibel zu bleiben.“

Matthias Zeuch

„Weder Arbeitnehmer noch Arbeitgeber planen Karriere – das ist gestrig. Heute gibt es kaum noch klassische Jobs, vieles ist Patchwork und ergibt sich. Im Arbeitsalltag dreht sich alles um jeweils aktuelle Themen und Projekte – daraus ergeben sich immer weniger klassische Karrieremuster.“

Oliver Maassen



© Thies Rätzke

In verschiedenen Funktionen gestaltete Oliver Maassen viele Jahre die Personalarbeit der HypoVereinsbank. Seit 2013 ist er Geschäftsführer der Pawlik Consultants GmbH.

Coaching und Mentoring: sinnvolle Tools der Karriereförderung – doch selten im Einsatz

Wer die Karriereleiter hochsteigen will, muss reflektieren, sich weiterentwickeln und seine Karriereziele selbstbewusst formulieren. Mentoring und Coaching sind bewährte Methoden, um diesen Prozess zu begleiten. Experten benennen sie sogar als zukünftige Trends der Karriereförderung. Doch: Nur rund jeder siebte Erwerbstätige in Deutschland (15 Prozent) erhält individuelle Unterstützung von einem Mentor oder Coach – das zeigt die aktuelle Forsa-Umfrage des DUW-Monitors.

Seit Anfang 2015 ist Michael Donat Personalleiter beim Management- und IT-Beratungsunternehmen Sopra Steria Consulting. Der Diplom-Psychologe war zuvor in verschiedenen Management-Positionen als Personaler tätig.



„Durch die Individualisierung der Karriereplanung werden Coaching und Mentoring immer wichtiger. In der Weiterbildung von Führungskräften werden Trainings zunehmend durch Coachings ersetzt. Die Effekte sind viel größer: Die Begleitung ist individueller und dadurch näher an der Praxis. Die berufliche Entwicklung und die Ausbildung wesentlicher Kompetenzen stehen im Mittelpunkt – die Entwicklungsschritte durch Coaching und Mentoring sind enorm.“

Michael Donat

„Mentorenbeziehungen sind besonders wichtig, wenn es um die Karriereförderung geht. Führungskräfte müssen Verantwortung für ihre Talente übernehmen und ihnen helfen, sich beruflich zurechtzufinden. Ich bin überzeugt davon, dass Coaching und Mentoring in fünf Jahren viel häufiger auf der Agenda stehen werden.“

Oliver Maassen