

Karrierestadien begleiten

Personalentwicklung muss sich am Lebenszyklus orientieren

Wir leben in einer Zwischenzeit. Arbeit, Staat, Unternehmen, zwischenmenschliche Beziehungen, Lebensplanung sind im Umbruch. Die Veränderungen zeigen sich zweiseitig: Technische Innovation schafft neue Freiräume, aber sie stellt die Menschen auch vor neue Anforderungen. Wohlstand ist scheinbar nur zum Preis neuer Zwänge zu haben. Viele Menschen sind besorgt, da sie nicht wissen, ob die Veränderungen Bedrohung oder Chance darstellen. Die neue Unübersichtlichkeit birgt für den einzelnen Menschen weitreichende Folgen durch die Offenheit der Arbeits- und Lebensbedingungen sowie deren Folgen für die biografische Perspektive. Jeder muss sich in einer Vielfalt von Möglichkeiten zurechtfinden, Entscheidungen treffen und Optionen wählen oder verwerfen.

Der Charakter der Arbeit verändert sich

Die Praktiken des Leistungsmanagements stellen das Unternehmen vorrangig als einen Ort dar, an dem sich alles um den Mitarbeiter dreht. Die Formen der Aufgabenvielfalt, die herausragenden Einsatz und individuelle Leistung aufwerten und zu erhöhter Rotation auf den anspruchsvollsten Positionen führen, zeigen Licht- und Schattenseiten. Zu selten wird eine psychische Bilanz dieses Systems im Übergang gezogen – doch sie erscheint sinnvoll.

Das Unternehmen will die „reale“ Arbeit (Value based Management) bezahlen und nicht mehr die Stunden der Anwesenheit. Das bedeutet eine Aufhebung der Schutzfunktion, die das Unternehmen bisher gegenüber dem Markt leistete.

Heute wird zunehmend der Markt durch unternehmensüberschreitende Geschäftsprozesse (Supply Chain Management) in das Unternehmen hereingeholt und wirkt dadurch auf die Arbeitsbeziehungen ein. Dieser Perspektivenwechsel in der Arbeitsorganisation hat die Identifikation des Arbeitnehmers mit seiner Tätigkeit zum zentralen Punkt effizienter Organisation gemacht. Autonomie, Initiative und Kooperation in der Wertschöpfungskette erzeugen als Gegenpole Stress, Unwohlsein, Unfähigkeit und Angst.

Zunehmend fallen in der heutigen Welt nicht mehr die Maschinen aus, sondern die Menschen selbst. Die Arbeit zehrt auf, „burn out“ („ausgebrannt“ heißt das Schlagwort), nicht mehr nur die Krise der Lebensmitte erzeugt solche Symptome. Zeigt sich hier die Grenze der neuen wertschöpfenden Arbeitswelt? Tinnitus und Magengeschwür lassen grüßen.

Ständig neues Ausbalancieren

Lebenspläne haben ihre blinden Flecken. Unser Leben verläuft nicht mehr in ge-

raden Bahnen, sondern ist unerwarteten Zäsuren und Veränderungen unterworfen. Wie richtet man sich darauf ein?

Die heute verbreiteten Personalentwicklungskonzepte der Großunternehmen sind in der Regel darauf ausgerichtet, Mitarbeiter auf ihrem Weg zum Karriere-Kulminationspunkt zu begleiten. Es gibt eine starke Konzentration der Personalentwicklungsmaßnahmen auf Hoffnungsträger und Spitzenkräfte. Konzepte für die Weiterentwicklung nach Erreichen des Karriere-Zenits oder bei zeitlich begrenzter Stagnation (beispielsweise in der Zeit vor einem weiteren Karriereschritt) scheinen weitgehend zu fehlen. Die große Masse der Betroffenen von Disbalancen, die einen bedeutenden Anteil der anfallenden Arbeit leistet, partizipiert wenig von unternehmensfinanzierten PE-Maßnahmen.

Summary

What do the serious changes in the economy and society mean for employees and companies? How do you adapt a modern personnel development system in line with these new parameters? This article provides answers to these questions from the viewpoint of the lifecycle of the professional.

James Champy, der Mit-Erfinder des Business Reengineering, brachte es im Credo der 90er Jahre auf den Punkt:

- Nichts ist einfach
- Was immer Du tust – es ist nicht genug
- Alles ist infrage zu stellen
- Jeder muss sich ändern

Über drei Zugänge lassen sich die aufgezeigten Herausforderungen erschließen:

- Das Leben ist ein Portfolio
- Der Lebenszyklus der beruflichen Position
- Die Übergänge in der Entwicklungspipeline

Das Leben ist ein Portfolio

Portfolios mit der Vorstellung, dass die Arbeit einer Person eine Sammlung von Projekten, Klienten oder Produkten ist, deren Zusammensetzung sich verändert, werden zunehmend zu einer Karriereoption, da immer mehr Menschen aus eigener Wahl oder gezwungenermaßen außerhalb von Unternehmen arbeiten werden. Das Portfolio ist eine Metapher mit spontaner, intuitiver Wirkung: Als Wissensarbeiter in dieser Zeit des Übergangs erkennt man sehr schnell bei einem bilanzierenden Lebensportfolio, dass es an bestimmten Stellen Probleme geben muss.

In Anlehnung an das Boston-Consulting-Portfolio ist die Vertikale die Erfolgsachse und die Horizontale die Energieachse.

Nehmen Sie nur die letzten drei Jahre. Welche Beauftragungen/Projekte prägen diesen Zeitraum? Welche meiner Stärken wurden dabei verstärkt? Welche Fähigkeiten sind dazugewachsen? Welche Rollen haben die Stakeholderbeziehungen und Kundenbeziehungen intensiviert? Wie hoch war dafür der jeweilige Zeitbedarf? Entspricht er den Erfolgen, der eigenen Zufriedenheit? Mit Fragen wie diesen beginnen Sie quantitatives und qualitatives Portfolio-Management. Es wird – konsequent praktiziert – das ergiebigste Action-Learning-Projekt Ihres Lebens. Starten Sie mit dem „Portfolio meines Arbeitslebens“ und formulieren Sie einen Businessplan Ihrer Ich-Aktie für die nächsten fünf Jahre.

Der Lebenszyklus der beruflichen Position

Sie haben geschäftlich alles richtig gemacht. Sie haben Ihr Bestes leisten wollen und es erreicht. Sie sind bei dem geblieben,

was Sie können und haben sich auf das konzentriert, was machbar ist. Aber trotzdem haben Sie ein gutes Gefühl.

Man weiß, dass die Dinge sich ändern, weiß aber nicht, dass man nicht einfach darauf warten kann, bis die Veränderung einen selbst erreicht.

Sie können den Fähigkeitenzuwachs in Ihrer heutigen Stelle auch unter dem Blickwinkel eines Produktlebenszyklus betrachten. Auf eine Phase der Einarbeitung folgt eine Phase des Wachstums, der Professionalisierung. In der Phase der Reife bilden sich Varianten heraus, wie Routine, Stagnation, aber auch weitere Lernchancen und Herausforderungen. Die Phase der Sättigung zeigt sich am Leistungsabfall durch Über- und Unterforderung, Burnout oder innere Kündigung.

Der Wechsel in einen zweiten Zyklus in einer anderen Stelle wirkt dann wie Revitalisierung. Zwei Zeitpunkte bieten sich für einen Wechsel an. Der Punkt am Beginn der Reifephase und der Punkt am Übergang zur Phase der Sättigung. Die Fähigkeit, den individuell richtigen Zeitpunkt zu treffen, entscheidet über die Ergiebigkeit dieser Chance.

Die Übergänge in der Entwicklungspipeline

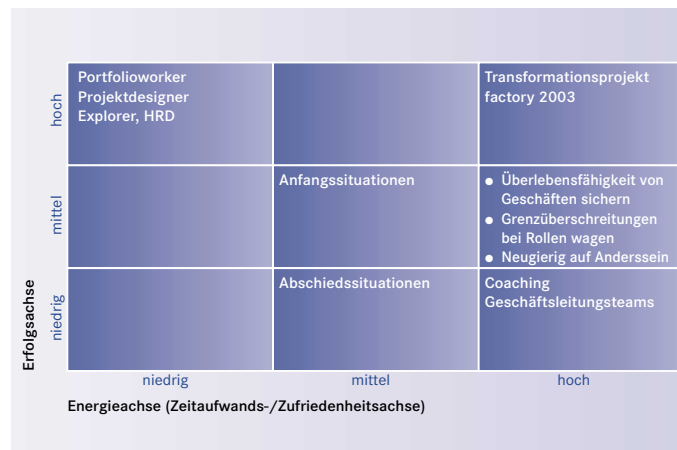
Wenig konzeptionell durchdacht und systematisch begleitet werden derzeit noch die Übergangssituationen der Karrieretreppe. Diese Übergänge von einer Führungsebene zur nächsten erfordern ein Neujustieren in drei Bereichen des persönlichen Portfolios:

- Aneignung neuer ebenenspezifischer Fähigkeiten
- Veränderungen im Zeitbudget
- Entwicklung anderer „Werte des Erfolgs“:

Diese drei Bereiche enthalten auch die Hauptgefahren und Stolpersteine einer Karriere. Herausforderungen wie diese erfordern eine Nähe zur Situation. Diese Bedingung stellt zunehmend den Ansatz des Off-the-Job-Learnings an Corporate Universities infrage.

Leadership-Verhalten zeichnet sich durch eine hohe Fähigkeit aus, einen Unterschied zu erzeugen. Es geht darum, das Wissen,

wie sich das Rad dreht, zu vermitteln, eine „Es-geht-Haltung“ aufzubauen, die anderen mobilisieren zu können und seine eigenen Mitarbeiter zu befähigen. Wer kann das wirkungsvoller vermitteln als ein Vorgesetzter, der sich als Mentor der zukünftigen Generation versteht? Er setzt herausfordernde Aufgaben, ermöglicht



Beispiel-Portfolio der letzten drei Arbeitsjahre

ein Lernen von anderen und schafft Härtesituationen. Dies alles sind Situationen, die wirkungsvolleres Kompetenzwachstum bringen als Case Studies in Corporate Universities.

Leader, die sich als Mentoren der begleiteten Karriere ihrer Mitarbeiter verstehen, sind

- kritische Investoren des individuellen Mitarbeiter-Portfolios,
- einfühlsame Performance Coaches der Laufbahn-Fitness,
- herausfordernde Reflektoren der Übergänge.

Wer kann dies besser als der unmittelbare Vorgesetzte in Kenntnis der Person, Situation und des Umfeldes?

Es bleibt für die hauptamtlichen Personalentwickler:

- Community Building für Mentoren und solche, die es werden wollen;
- ein Clearing-House für Angebot und Nachfrage von Entwicklungsstellen betreiben;
- sich jährlich mit allen seinen Leistungen einem Business Excellence Assessment unterziehen. ●

Kontakt:
 Hans-Peter Fischer, Unternehmensberater
 „Innovation - Leadership - Transformation“
 Telefon +49-(0)7225-983937
 e-mail: hans-peterfischer@swol.de