

## DISKUSSION

## Ist die Karriere planbar?



**Roman Strauss** (Eblinger & Partner): „Karriere findet statt, wenn sich Menschen ihrer Stärken bewusst sind und ihre Grenzen austesten“

auf der Karriereleiter hinauf wollen, mehr tun, als die Norm verlangt. „Human Resources kann nicht heißen, Mitarbeiter nach oben zu streicheln“, sagt Christian Eberherr, HR-Management von Rewe Austria. Palmers-HR-Managerin Senta Clement sieht aber die Vorgesetzten der jeweiligen Mitarbeiter als erste Hürde: „Da ist mehr Transparenz, aber auch mehr Mut nötig.“

**Ellbogen einsetzen.** Aber kommen nur jene Mitarbeiter weit, die am geschicktesten die Ellbogen einsetzen? Das sei vor allem im mittleren Management so, meint Strauss. Alexander Gamper (projekt 21): „Der, der kurzfristig laut bellt, hat oft recht.“ Für Senta Clement gibt es einen Unterschied zwischen „schneller und nachhaltiger Karriere“. Es komme auch auf das Management an, diese Grenze zu definieren. Strauss stimmt zu: „Bei jungen Mitarbeitern gibt es die Verantwortung der Führungskräfte, für sie auch mal Nein zu sagen.“ People Management sei mehr als nur die Leute

Den einzig wahren Karriereweg kann es nicht geben, darin sind sich Personalexperten einig. Die Frage ist: Wie schafft das HR-Management den Spagat zwischen Wollen, Können und Zufall?

Kann man eine Karriere planen, entwickeln und steuern – oder ist alles mehr oder weniger nur Zufall? Um diese Frage zu beantworten, trafen sich vor Kurzem Personalexperten und Manager aus verschiedenen Branchen – das

chung von Ideen und eine gute Kombination aus Freizeit und Arbeit“ als Idealbild einer Karriere. Clemens Schödl von Bristol-Myers Squibb wiederum glaubt: „Karriere ist ein geplanter Zufall.“ Oft verschlage es einen auf ganz andere (berufliche) Wege als eigentlich vorgesehen. Roman Strauss, im Executive Search bei Eblinger tätig: „Karriere findet statt, wenn

merkt aber auch an: „Glück gehört schon dazu: Man muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein.“ Den einzig möglichen Karriereweg darf es aber nicht geben: „Firmen und Mitarbeiter sollten sich nicht auf den einen Weg versteifen“, sagt Katrin Müllner-Kowatsch vom Pharmaunternehmen Aesca. Nachsatz: „Oft plant die HR-Abteilung zu linear.“ Dörner

## REAKTIONEN



**Christian Eberherr**  
Human Resources  
Manager  
Rewe Austria

„Human Resources kann nicht heißen, Mitarbeiter nach oben zu streicheln“



**Michael Metz**  
Human Resources-  
Manager Eurest

„Viele wollen gar nicht weiter hinauf – das muss man akzeptieren“



**Sonja Haunold**  
coach\_if

„Mitarbeiter langfristig zu pflegen kostet Zeit. Das machen Firmen unter Druck oft nicht“



**Doris Riha**  
coach\_if

„Das Thema Work-Life-Balance wird auch bei der Karriereplanung zunehmend wichtiger“

WirtschaftsBlatt hatte gemeinsam mit coach\_if zu einer „Net(t)working-Diskussion“ gebeten. Schon bei der Definition von Karriere scheiden sich die Geister: Während Norbert Dörner, Landesdirektor der Allianz, eine „stetige Erweiterung des Verantwortungsbereichs und eine Weiterentwicklung“ als Eckpfeiler einer Karriere nennt, sieht Regisseur Guntmar Lasnig die „Verwirkli-

sich Menschen ihrer Stärken bewusst sind und ihre Grenzen abtesten.“

**Mehrere Wege.** Doch wie können Unternehmen die Karriere ihrer Mitarbeiter planen oder entwickeln? McDonald's-HR-Chefin Bettina Augeneder verweist auf entsprechende Weiterbildung und Domino-Listen der Unternehmen (falls einzelne Steine umfallen),

stimmt zu: „Unternehmen sollen den Rahmen zur Verfügung stellen, dann aber kommt es auf den Mitarbeiter an.“

HR-Management bedeutet daher auch zu wissen, was Mitarbeiter wollen – und nicht wollen. Eurest-HR-Manager Michael Metz: „Viele Mitarbeiter wollen gar nicht weiter hinauf. Das muss man akzeptieren.“ Im Gegenzug müssen aber jene Mitarbeiter, die

zum Laufen zu bringen. Sonja Haunold, Chefin von coach\_if: „Mitarbeiter langfristig zu pflegen kostet eben Zeit, doch das machen viele Unternehmen unter Druck eben nicht.“ Ihre coach\_if-Partnerin Doris Riha meint, dass Karriere allein kein Argument mehr sei: „Work-Life-Balance wird zunehmend wichtiger.“

ROBERT PRAZAK

robert.prazak@wirtschaftsblatt.at