redthread research

Karrieremobilität:

Veränderung statt Wechsel

Autorin: Dani Johnson

Inhalt

Über RedThread **3**

Dieser Bericht wird Ihnen von Degreed zur Verfügung gestellt **3**

Wichtige Kernpunkte **4**

Mobilität: Die nahe Zukunft **6**

Was ***ist*** Mobilität heutzutage? 7

Fünf neue Mobilitätstrends 8

Ansätze für Karrieremobilität **10**

Zusammenfassung der Ansätze 10

Ansätze und ihre gegenseitigen Beziehungen 11

Bestimmung des richtigen Ansatzes **14**

Zeigt Ihre Organisation eher einen Trend zu Rollen oder zu Skills? 14

Wie stark unterstützt Ihre Organisation Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten? 15

Welche Ziele hat Ihre Organisation in Bezug auf Mobilität? 16

Verschiedene Ansätze übernehmen **19**

Leiter 19

Gitter 23

Agentur 27

Aus- und Eingliederung 31

Neustart 34

Zusammenfassung **38**

Anhang 1: Untersuchungsmethodik **39**

Autor:innen und Beitragende **40**

Autorin 40

Beitragende von RedThread 41

Beitragende Führungskräfte 41

Fußnoten 42

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Über RedThread

Sicher, wir sind Profis in Sachen Leistung, Personenanalytik, Entwicklung und Lernen – und wir kennen uns ziemlich gut mit der Technologie aus, die diese Bereiche unterstützt. Wir sind aber auch Wahrheitssuchende und Geschichtenerzähler:innen in einer Branche, der es oftmals an Substanz mangelt und in der es zu viel @#$% gibt. Unsere Mission – unsere Existenzberechtigung – besteht darin, auszufiltern und zu verstärken, was gut ist. Wir suchen die Verbindungen (oder roten Fäden) zwischen Menschen, Daten und Ideen, sogar in scheinbar zusammenhanglosen Konzepten. Das Ergebnis ist ein ausgezeichneter, unvoreingenommener, transformierender Blick in die Zukunft, mit dem Sie Ihr Geschäft stärken können.

Schreiben Sie an hello@redthreadresearch.com oder besuchen Sie www.redthreadresearch.com, um mehr zu erfahren.

Dieser Bericht wurde Ihnen zur Verfügung gestellt von:

Degreed ist die markführende Plattform für das Upskilling Ihrer Belegschaft. Degreed verbindet alle Ihre Lern-, Talententwicklungs- und internen Karrierechancen mit Informationen über die Skills, die Ihr Unternehmen benötigt. Und wir ermöglichen das in einer einfachen, fließenden Benutzererfahrung zur Entwicklung von Skills, die von den Fachkenntnissen und Interessen Ihrer Mitarbeiter:innen getragen wird. Besuchen Sie uns unter explore.degreed.com, um mehr darüber zu erfahren, wie Degreed Ihnen helfen kann, die Skills zu verstehen, zu erwerben und zu aktivieren, die Ihre Belegschaft als nächstes benötigt.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Wichtige Kernpunkte

1. **Mobilität ist Einstellungssache. Sie steht nicht nur für das Aufsteigen oder das Wechseln zwischen Rollen.** Viele Organisationen beschreiben sie eher als Fließen und nicht als spezifische Form. Die einfachste Definition von Mobilität ist „… die Möglichkeit für Mitarbeiter:innen, Chancen zu nutzen, die sowohl für die Organisation als auch für die/den Mitarbeiter:in von Vorteil sind.“ Verschiedene Organisationen aus unserer Studie setzen Karrieremobilitätsinitiativen um, die nicht Rollen in den Mittelpunkt stellen, sondern zum Beispiel Aufgaben zuweisen, die:

    - In Teilzeit stattfinden
    - Parallel mit den gegenwärtigen Verantwortlichkeiten ausgeführt werden
    - Kurzzeitige Vollzeittätigkeiten darstellen

2. **Mobilität unterliegt einer grundlegenden Wandlung – auch zukünftig.** Wir sehen, dass Organisationen Folgendes verstärkt umsetzen:

    - Sie untersuchen, wie Mobilität aussieht.
    - Sie schaffen mehr Transparenz, um jedem Chancen zu eröffnen.
    - Sie bieten Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Karrieren mehr Freiheit und Eigenverantwortlichkeit.
    - Sie verwenden Daten und Technologie, um Mobilitätsinitiativen zu ermöglichen.

    So schnell sich die Mobilität auch gewandelt hat – wir glauben, dass sie sich vorteilhaft entwickelt, da Organisationen bei ihren Ansätzen gezielter vorgehen.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

3. **Wir haben fünf Ansätze für die Karrieremobilität bestimmt.** Kein Ansatz ist dem anderen vorzuziehen – jeder hat seine Stärken und Schwächen.

    - **Leiter.** Beschäftigte wechseln von einer Rolle zur nächsten, meistens steigen sie auf, und meistens innerhalb einer isolierten Gruppe oder Funktion
    - **Gitter.** Beschäftigte steigen innerhalb der Organisation auf, wechseln oder steigen von Zeit zu Zeit auch ab
    - **Agentur.** Beschäftigte wechseln basierend auf ihren Skills, ihrem Wissen und ihren Vorlieben innerhalb der Organisation
    - **Aus- und Eingliederung.** Arbeitskräfte mit speziellen Skills werden in die Organisation eingebunden, um bestimmte Projekte oder Arbeiten durchzuführen
    - **Neustart.** Beschäftigte erhalten basierend auf den Anforderungen und der Strategie der Organisation ein Reskilling und neue Rollen

4. **Wählen Sie den richtigen Mobilitätsansatz für Ihre Organisation.** Es haben sich drei wichtige Fragen herauskristallisiert, die Sie bei der Bestimmung des Ansatzes (oder der Ansätze) für Ihre Organisation stellen sollten:

    - Zeigt Ihre Organisation eher einen Trend zu Rollen oder zu Skills?
    - Wie stark unterstützt Ihre Organisation Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten in Bezug auf ihre Karrieren?
    - Welche ultimativen Ziele hat Ihre Organisation in Bezug auf Mobilität?

5. **Gleichen Sie bestimmte kulturelle Einflüsse mit dem verwendeten Mobilitätsansatz ab.** Bei der Umsetzung eines Ansatzes sollten Organisationen folgende Fragen berücksichtigen:

    - Wie wird die Karriereplanung ermöglicht?
    - Wie wird das Thema Mobilität kommuniziert (implizit und explizit)?
    - Welche Rolle spielt die Unternehmensführung bei der Ermöglichung von Mobilität?
    - Wie unterstützen Technologie und Daten den Mobilitätsansatz?

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Mobilität: Die nahe Zukunft

Das Jahr 2020 ist nicht an allem schuld, leider haben jüngste Ereignisse jedoch Versäumnisse aufgedeckt, die mit einigen der größten HR-Herausforderungen in Sachen Personalstruktur zusammenhängen. Bei der Umgestaltung ihrer Strategien überprüfen Organisationen auch die Strukturen, die diese Strategien unterstützen. Außerdem befassen sie sich mit der Frage, wie die Beschäftigten sich durch diese Strukturen bewegen. Und so haben Führungskräfte begonnen, die Kraft der Mobilität zu verstehen.

In einigen unserer beliebtesten Gesprächsrunden des letzten Jahres wurde das Thema Mobilität diskutiert. Welche Fragen kamen von den Führungskräften? Viele. Es zeigte sich, dass sie ein weit gefächertes Thema ist, das auf drei wichtige Punkte hinausläuft:

1. **Führungskräfte wollen wissen, wo sie anfangen sollen.** Gedankenspiele zum Thema Mobilität haben zugenommen, da sich jetzt auch Ideen wie z. B. „die neue Arbeitswelt“ und Skills in der HR-Arena eingefunden haben. Zwar wurden bereits einige Ansätze eingeführt (denken Sie nur an Leiter oder Gitter), aber bis jetzt wurde nur wenig darüber geschrieben, wie sie umgesetzt werden.
2. **Führungskräfte wollen verstehen, wie sie führen sollen.** Wir haben gefragt: Wer ist für die Karrieremobilität zuständig? Es verwundert nicht, dass wenige konkrete Antworten darauf hatten, da es sich oft um eine geteilte Zuständigkeit über viele Funktionen mit unterschiedlichen Ideen und Absichten handelt.
3. **Führungskräfte wollen wissen, wie ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen der Beschäftigten und denen der Organisation gehalten wird.** Wir haben mehrmals gehört, dass „... jeder die Chance verdient, sich weiterzuentwickeln und seine Karriere eigenverantwortlich zu bestimmen.“ Viele Führungskräfte kämpfen jedoch damit, da sie sich gleichzeitig um die Organisation kümmern müssen.

Wir haben in den vergangenen fünf Monaten Gespräche mit Führungskräften geführt, die Literatur gelesen, Gesprächsrunden zu Mobilität durchgeführt und einfach nur über dieses Thema nachgedacht. Wir sind zu der Auffassung gelangt, dass es sich um ein schwieriges Thema mit mehreren möglichen Antworten handelt. Die Recherchen anderer und unsere Gespräche mit denen, die auf dem modernsten Stand sind, haben zu folgendem Fazit geführt: Führungskräfte können am besten mithilfe unterschiedlicher Ansätze und Geschichten herausfinden, wo sie anfangen sollten.

Bei der Umgestaltung ihrer Strategien überprüfen Organisationen auch die Strukturen, die diese Strategien unterstützen. Außerdem befassen sie sich mit der Frage, wie die Beschäftigten sich durch diese Strukturen bewegen.

Führungskräfte können am besten mithilfe unterschiedlicher Ansätze und Geschichten herausfinden, wo sie anfangen sollten.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Was *ist* Mobilität heutzutage?

Im Verlauf der Jahre haben sich verschiedene Aspekte der Karrieremobilität gebildet. Während es sich früher um ein gut verstandenes Konzept mit ziemlich klaren Praktiken handelte, haben aktuelle Ereignisse als Katalysator für neuere und bessere Möglichkeiten gedient, Karrieremobilitätsstrategien umzusetzen. Was hat sich also verändert? Karrieremobilität:

- Bedeutet nicht länger nur „aufsteigen“
- Nimmt eine neue Bedeutung an
- Ist Einstellungssache

Bedeutet nicht länger nur „aufsteigen“

In der Vergangenheit wurde Mobilität mit Beschäftigten in Zusammenhang gebracht, die innerhalb der Organisation von einer Rolle zur nächsten wechselten. Ursprünglich war sie ausschließlich mit dem Aufstieg innerhalb einer Organisation verknüpft, daher der Begriff „aufstrebend“.

In den letzten Jahren hat sich die Bedeutung von Karrieremobilität jedoch verändert, und die einfachste Definition lautet:

> *„… Ermöglichung der Teilhabe von Beschäftigten an der Arbeit und an Karrierechancen auf eine Weise, die sowohl für die Organisation als auch für die Beschäftigten vorteilhaft ist.“*

Führungskräfte und Beschäftigte begrüßen die Idee, dass diese Mobilität nicht nur aufwärts gerichtet ist, sondern auch rollen- und funktionsübergreifend erfolgt, abwärts gerichtet sein kann, sowie Vollzeit, Teilzeit oder auch Auftragsarbeiten mit einbezieht.[1]

Mobilität erhält eine neue Bedeutung

Diese Untersuchung hat uns die Chance eröffnet, herauszufinden, wie verschiedene Organisationen ihren Beschäftigten die Karrieremobilität ermöglichen. Eine Sache, die wir aufgedeckt haben: Einige Organisationen setzen Mobilitätsinitiativen um, die sehr wenig mit tatsächlichem *Wechsel* zu tun haben.

In diesen Fällen bedeutet Mobilität nicht, Rollen zu wechseln – oder langfristige Rollen in Betracht zu ziehen. Stattdessen kann sie bedeuten, neben einer aktuellen Rolle neue Rollen oder Aufgaben auf Teilzeitbasis zu erkunden, oder über kurze Zeiträume eine Vollzeittätigkeit auszuprobieren.

Einige Organisationen setzen Mobilitätsinitiativen um, die sehr wenig mit tatsächlichem *Wechsel* zu tun haben.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Mobilität als Einstellungssache

Der Begriff „Karrieremobilität“ hat auch eine psychologische Bedeutung angenommen, da er Beschäftigten das Gefühl verleiht, dass ihre Karriere fließend vonstattengeht. Diese Denkweise ermutigt dazu, andere Betätigungsfelder auszuprobieren, unabhängig davon, welche Form diese Veränderung hat.

Fazit: Der herkömmliche Zweck der Mobilität – Menschen durch eine Reihe von Rollen mit zunehmender Verantwortung aufsteigen zu lassen – hat eher zu einer Mentalität (statt einer Aktivität) geführt. Organisationen neigen zu mehr Transparenz bei Karrierechancen für Beschäftigte und bei den Bereichen, in denen sie Karriere machen können. Es ist klar, dass nicht jeder CEO werden kann und Beschäftigte nicht für immer bei der Organisation bleiben – daher wird sich die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten ändern.

Organisationen bieten Freiheit und Chancen für das Lernen und die Entwicklung, statt einen Aufstieg zu versprechen. Das bedeutet ganz einfach, dass Organisationen und Beschäftigte in Bezug auf das, was angeboten und erwartet werden kann, realistischer werden.

Neben dieser veränderten Wahrnehmung der Mobilität sind uns einige neue Trends aufgefallen, seit wir dieses Thema vor fünf Jahren untersucht haben.

Karrieremobilität umfasst heutzutage das Gefühl eines Fließens, das Beschäftigte bei Karriereentscheidungen haben – und sie unterstützt so Erkundung und Bewegung, ganz gleich, welche Form sie annimmt.

Fünf neue Mobilitätstrends

Wir haben ein starkes Wachstum im Bereich der Karrieremobilität beobachtet – sowohl dabei, wie sie in den Themenkatalogen der Führungskräfte erscheint als auch dabei, welche technischen Lösungen auf den Märkten angeboten werden. Lassen Sie uns einen kurzen Blick auf die fünf derzeitigen Trends werfen.

1. **Mehr experimentieren.** Es war ein weiter Weg für Organisationen, die standardmäßige Nutzung traditioneller Ansätze zu beenden, unabhängig von ihren Anforderungen. Sie akzeptieren es jetzt, Dinge anders zu tun – oder zumindest „schnuppern sie mal rein“.

2. **Chancengleichheit.** Wahrscheinlich liegt es an ihren Wurzeln, dass Organisationen ursprünglich Karrieremobilität für ihre Beschäftigten mit hohem Potenzial und/oder jene reserviert hatten, die als zukünftige Führungskräfte betrachtet wurden. Viele Führungskräfte sprachen davon, Karrieremobilität als eine Möglichkeit zu nutzen, Anliegen in Verbindung mit Diversität, Inklusion, Gerechtigkeit und Zugehörigkeit (DEIB)[2] gerecht zu werden, um mehr Menschen Karrierechancen zu eröffnen.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

3. **Mehr Karrierechancen für Beschäftigte.** Organisationen wenden sich von starren beruflichen Laufbahnen ab, die nur der Organisation dienen, und wenden sich gleichzeitig den Karrierechancen für Beschäftigte zu, sodass sie die Karriere einschlagen können, die sie sich wünschen, auch wenn sie vollständig anders ist als die Karrieren anderer.

4. **Mehr Daten, bessere Entscheidungen.** Es ist schwierig für uns, Gespräche über Karrieremobilität zu führen, ohne dabei Skills zu erwähnen.[3] Organisationen durchdenken gründlich, wie sie die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten aufgrund ihrer Erfahrung und Skills besser verstehen können – und wie sie diese Informationen für bessere Entscheidungen in Bezug auf Talent und Mobilität nutzen können.

5. **Technologieeinsatz.** In der Vergangenheit wurde Mobilität im Wesentlichen manuell umgesetzt – gestützt durch Eindrücke von Manager:innen und die Eigeninitiative der Beschäftigten. Technologie macht Mobilität einfacher. Wir haben einen Aufwärtstrend bei der Anzahl und dem Entwicklungsgrad von Technologien gesehen, die:

   - Karrierechancen transparenter machen
   - Beschäftigten dabei helfen, ihre Karrieren zu planen
   - Daten und Informationen kombinieren, um Führungskräften zu helfen, bessere Entscheidungen zu treffen
   - Beschäftigten interne Teilzeit- oder Auftragsarbeit anbieten

Wir haben mit Führungskräften gesprochen, um ihre Ziele, ihre derzeitigen Anstrengungen und Veränderungen bei der Nutzung der Mobilität zu verstehen. Anhand dieser Gespräche konnten wir skizzieren, wie sich diese Anstrengungen in verschiedenen Organisationen darstellen.

Im folgenden Abschnitt stellen wir die Ansätze vor, die wir ermittelt haben. Wir zeigen, wie sie umgesetzt werden, und welche Argumentation jedem Ansatz zugrunde liegt.

Mobilität entwickelt sich immer weiter und bietet immer mehr – Erkundung, Freiheit, Karrierechancen und Technologie.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Ansätze für Karrieremobilität

Damit Führungskräfte nicht nach einem Königsweg suchen, müssen wir darauf hinweisen, dass es bei der Karrieremobilität nicht nur einen einzigen richtigen Weg gibt. Wir haben mit insgesamt 17 verschiedenen Unternehmen über ihre Mobilitätsstrategien und Philosophien gesprochen; über 70 Führungskräfte haben an unseren Gesprächsrunden zu diesem heißen Thema teilgenommen. Und obwohl wir Ähnlichkeiten zwischen den Ansätzen gefunden haben, handhaben keine zwei Organisationen Karrieremobilität auf gleiche Weise – oder aus den gleichen Gründen.

Es gibt nicht den einen richtigen Weg für die Karrieremobilität.

Zum Glück zeichnen sich Muster ab. In diesem Abschnitt stellen wir einige Frameworks und Ansätze vor, mit denen Führungskräfte die Möglichkeiten verstehen können, die sie bei der Mobilität haben, und welche sich am besten für ihre Organisation eignen.

Zusammenfassung der Ansätze

Lassen Sie uns mit den Ansätzen selbst beginnen. In der vorhandenen Literatur und durch unsere umfassenden Gespräche mit Führungskräften haben wir fünf Ansätze bestimmen können, wie in Abbildung 1 gezeigt.

Abbildung 1: Fünf Karrieremobilitätsansätze

Leiter

Beschäftigte wechseln von einer Rolle zur nächsten, meistens steigen sie auf, und meistens innerhalb einer isolierten Gruppe oder Funktion

Gitter

Beschäftigte steigen innerhalb der Organisation auf, wechseln oder steigen von Zeit zu Zeit auch ab

Agentur

Beschäftigte wechseln basierend auf ihren Skills, ihrem Wissen und ihren Vorlieben innerhalb der Organisation

Aus- und Eingliederung

Die Organisation bindet Arbeitskräfte mit speziellen Skills für die Durchführung bestimmter Projekte oder Arbeiten ein

Neustart

Beschäftigte erhalten basierend auf den Anforderungen und der Strategie der Organisation Reskilling und neue Rollen

Quelle: RedThread Research, 2021.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

An späterer Stelle sehen wir uns diese Ansätze genauer an und beschreiben ihre Merkmale, wofür sie nützlich sind, und woran Führungskräfte bei der Umsetzung denken sollten.

Ansätze und ihre Beziehungen untereinander

Obwohl wir diese fünf Ansätze als verschiedene Karrieremobilitätsstrategien mit eindeutigen Zielen betrachten, die in verschiedenen Umgebungen zum Zuge kommen, ist uns keine Organisation begegnet, die nur einen einzigen Ansatz verwendet.

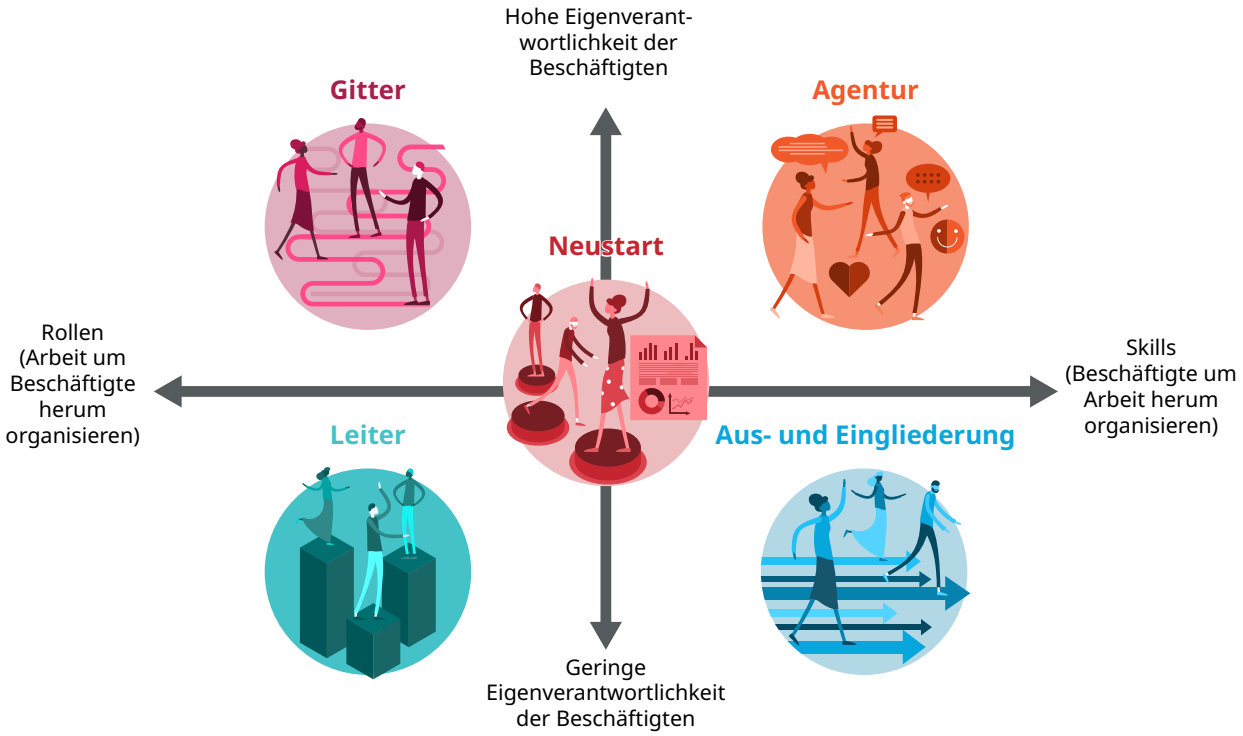
Im Allgemeinen legen Organisationen einen Ansatz fest, der in der Organisation weitläufig verwendet wird, und nutzen dann für bestimmte Zielgruppen oder Anforderungen andere Ansätze. Beispiel: Wenn die Hauptstrategie einer Organisation auf tiefgehender Expertise beruht und die Branche stabil ist, dann kann ein Leiter-Ansatz durchaus geeignet sein. Das gleiche Unternehmen hat möglicherweise einen Beratungszweig, der bei eingehenden Projekten Flexibilität zeigen muss. Für diese einzelne Abteilung ist ein Agentur-Ansatz möglicherweise besser geeignet.

Wir haben nach Übereinstimmungen zwischen den Ansätzen gesucht, indem wir die fünf Ansätze in einem Diagramm mit zwei Achsen dargestellt haben, basierend auf unseren Gesprächen und unserer Recherche, und stellen Rollen im Vergleich zu Skills (horizontal) dar sowie starke bzw. geringe Eigenverantwortlichkeit (vertikal), wie in Abbildung 2 gezeigt.

Meistens legen Organisationen einen Ansatz fest, der in der Organisation weitläufig verwendet wird, und nutzen dann für bestimmte Zielgruppen oder Anforderungen andere Ansätze.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 2: Karrieremobilitätsansätze: Rollen im Vergleich zu Skills und hohe im Vergleich zu geringer Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten



Quelle: RedThread Research, 2021.

Die fünf Ansätze passen gut in die durch die Achsen gebildeten Quadranten und vermitteln einen Eindruck von Übereinstimmungen und Unterschieden zwischen ihnen. Kurz gesagt, können Synergien zwischen beiden Ansätzen gefunden werden, die sich auf den Achsen an den gleichen Stellen befinden. Beispiel:

- **Leiter** funktioniert am besten in Umgebungen, bei denen die Beschäftigten durch dauerhafte Rollen im Unternehmen organisiert werden, sowie in Firmenkulturen, in denen die Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Karriere gering ist – was bedeutet, dass berufliche Wege festgelegt und nicht sehr flexibel sind.
- **Gitter** funktioniert am besten in Organisationen, bei denen die Beschäftigten durch dauerhafte Rollen im Unternehmen organisiert werden, jedoch beträchtliche Eigenverantwortung für ihre berufliche Entwicklung haben – was bedeutet, dass die Organisation eine Mentalität der Beweglichkeit übernommen hat, die es den Beschäftigten erlaubt, verschiedene Rollen in verschiedenen Funktionen oder Geschäftseinheiten auszuprobieren.

Wann immer ein Framework wie in Abbildung 2 eingeführt wird, besteht die Tendenz, zu denken, dass der Weg „nach rechts oben“ verlaufen sollte. *Beachten Sie, dass dies hier nicht zutrifft.*

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

- **Agentur** funktioniert am besten in Situationen mit hoher Eigenveranwortlichkeit der Beschäftigten (für dieses Modell ist eine hohe Eigenverantwortlichkeit sogar *erforderlich*), und in Situationen, bei denen Leute in Projektteams zusammenkommen oder andere flexible Vereinbarungen treffen, um die Arbeit zu erledigen (denken Sie z. B. an eine Werbeagentur, die einen Auftrag erfüllt).
- **Aus- und Eingliederung** stützt sich auf das Verstehen der Skills der Beschäftigten und ihre Nutzung für die Erledigung der Arbeit, sie ermöglicht aber nur eine geringe Eigenverantwortlichkeit bei der Festlegung einer Karriere in der Organisation – und zwar hauptsächlich deswegen, weil die Beschäftigten gleichzeitig für mehrere Organisationen arbeiten (d. h. Auftragswirtschaft).
- **Neustart** (in der Mitte der anderen 4 Quadranten – auf halbem Wege zwischen Rollen und Skills, und auf halbem Wege zwischen hoher und geringer Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten), stützt sich auf das Reskilling der Beschäftigten für neue Jobs. In den meisten Organisationen müssen sie jedoch für neue Rollen identifiziert werden und haben so die Freiheit, eine Karrierechance zu akzeptieren oder abzulehnen, aber dabei nicht unbedingt eine andere zu wählen.

Immer, wenn ein Framework wie dieses eingeführt wird, besteht die Tendenz, zu denken, dass der Weg „nach rechts oben“ verlaufen sollte. *Beachten Sie, dass dies hier nicht zutrifft.* Abbildung 2 soll beschreiben, nicht vorschreiben: Sie beschreibt, wie diese Ansätze verwendet werden, statt zu bestimmen, wohin sich eine Organisation entwickeln will.

Dennoch tendieren die meisten Organisationen dazu, in diesem Framework nach oben und/oder nach rechts zu wechseln. Da Führungskräfte bestimmen, was für ihre Organisation richtig ist, müssen die derzeit verwendeten Ansätze und ihre Nutzung sowie ihre Umgebung verstanden werden.

(Nebenbei bemerkt: Es ist zwar schwierig, aber nicht unmöglich, von einem Leiter- zu einem Agentur-Ansatz zu wechseln, da diese Änderung einen Wechsel entlang beider Achsen erfordert. Es ist einfacher, jeweils nur einen in Angriff zu nehmen. Dies ist das, was wir heute sehen. Zwei weitere Beispiele: Organisationen, die eine höhere Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten anbieten, wechseln von einem Leiter- zu einem Gitter-Ansatz; Beschäftigte, die Skills stärker einsetzen möchten, wechseln von einem Gitter- zu einem Agentur-Ansatz.)

Unser Framework für den Mobilitätsansatz sollte als Beschreibung und nicht als Vorschrift betrachtet werden.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Bestimmung des richtigen Ansatzes

Festzustellen, welche Ansätze am besten für Ihre Organisation geeignet sind, hängt von verschiedenen Dingen ab:

- Zeigt Ihre Organisation eher einen Trend zu Rollen oder zu Skills?
- Wie stark unterstützt Ihre Organisation Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten in Bezug auf ihre Karrieren?
- Welche ultimativen Ziele hat Ihre Organisation in Bezug auf Mobilität?

Zeigt Ihre Organisation eher einen Trend zu Rollen oder zu Skills?

Viele Führungskräfte, mit denen wir sprachen, haben Möglichkeiten gefunden, Skills unterschiedlich zu nutzen – und zwar nicht nur dafür, Jobbeschreibungen für Rollen festzulegen, sondern auch wirklich zu ändern, wie die Arbeit erledigt wird. Zwar ist es ein langer Weg bis dahin, aber es ist die *Änderung der Mentalität*, die uns interessiert, und daran vor allem, wie sie sich auf die Denkweise der Organisation über Mobilität auswirkt.

Organisationen verändern sich langsam dahingehend, dass nicht nur über Rollen (die die Arbeit rund um starre Strukturen von Beschäftigten und Aufgaben strukturieren), sondern über Skills nachgedacht wird (die Flexibilität bieten, indem sie Teamzusammensetzungen ermöglichen, die über die für ein Projekt oder eine bestimmte Arbeit erforderlichen Fähigkeiten verfügen). Mit dieser Verlagerung gehen Veränderungen bei den Mobilitätsstrategien einher. Wenn Organisationen Skills nutzen, verändern sich die Ziele der Karrieremobilität weg davon, dass sich die Beschäftigten auf festgelegten beruflichen Wegen befinden, und gehen hin zur Unterstützung der Beschäftigten bei der Bestimmung, wo sie diese Skills am besten nutzen können.

Während Organisationen sich Skills zu eigen machen, verändern sich die Ziele der Mobilität vom Einschlagen der beruflichen Laufbahn durch Beschäftigte hin zur Unterstützung der Beschäftigten bei der Frage, wo sie diese Skills am besten einsetzen können.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Einige Organisationen, die sich in Richtung einer Skills-Mentalität bewegen, tendieren dazu, sowohl den Agentur-Ansatz als auch den Ansatz für Aus- und Eingliederung zu nutzen: Diese Organisationen begrüßen es, dass Skills von Rollendefinitionen getrennt werden müssen. Sie verwenden dazu Hilfsmittel wie z. B. interne Talentmärkte, um den Beschäftigten zu helfen, kurze Tätigkeiten oder Projektarbeiten zu bestimmen, für die sie ihre einzigartigen Skills verwenden können. Dies ist sowohl für die Beschäftigten als auch für die Organisation von Vorteil.

Ebenso tendieren Organisationen dazu, über ihren eigenen Tellerrand hinaus zu blicken, um die Skills unabhängiger Arbeitskräfte zu nutzen. Zwar ist dies keine neue Strategie, aber die hitzige Diskussion über Skills – und die Technologien und Daten, die sie unterstützen – hat es deutlich vereinfacht, genau zu bestimmen, welche Skills eine Organisation einbinden muss. Diese so ermittelten Skills werden entweder benötigt, um vorhandene Lücken zu füllen, oder um der Organisation dabei zu helfen, leichter umzuschwenken.

Darüber hinaus gehen einige Organisationen weiter und nutzen verfügbare Skills unabhängiger Arbeitskräfte. Diese Organisationen vergeben Auftragsarbeiten, um Expertise, Skills und Wissen von außen für spezifische Arbeiten zu nutzen.

Wie stark unterstützt Ihre Organisation Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten?

Bei der Bestimmung des geeignetsten Ansatzes müssen Führungskräfte den Grad der Eigenverantwortlichkeit kennen, die die Beschäftigten in Bezug auf ihre Karriere haben. Während fast alle Organisationen, mit denen wir sprachen, darauf bestehen, dass ihre Beschäftigten eigenverantwortlich für ihre Karrieren sind, stellt sich heraus, dass in verschiedenen Kontexten unterschiedliche Dinge damit gemeint sind.

In einigen Organisationen können die Beschäftigten so hart arbeiten, wie sie möchten, um die Karriereleiter aufzusteigen. In anderen werden eher flexible berufliche Wege begrüßt: Sie unterstützen und ermöglichen es den Beschäftigten, Rollen und Projekte zu finden, die für ihre Karriereziele am besten geeignet sind.

Die hitzige Diskussion über Skills – und die Technologien und Daten, die sie unterstützen – hat es deutlich vereinfacht, genau zu bestimmen, welche Skills eine Organisation einbinden muss. Diese so ermittelten Skills werden entweder benötigt, um vorhandene Lücken zu füllen, oder um der Organisation dabei zu helfen, leichter umzuschwenken.

Der Grad der Eigenverantwortlichkeit von Beschäftigten für ihre Karrieren hat unterschiedliche Bedeutungen in unterschiedlichen Kontexten.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Mit Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten ist nicht nur gemeint, mit welchen Slogans oder auf welche Art ihnen Karrierechancen präsentiert werden: Sie umfasst die Gesamtheit dessen, was Unternehmen tun, um ihren Beschäftigten die berufliche Laufbahn zu ermöglichen, die sie sich wünschen – und nicht die, die ihnen von der Unternehmensführung vorgegeben wurde. (Dazu später mehr.)

Welche Ziele hat Ihre Organisation in Bezug auf Mobilität?

Wir haben festgestellt, dass sich nur wenige Führungskräfte Gedanken über diese Frage gemacht haben, und nun fragen wir uns: *Wenn sich Führungskräfte nicht über ihre Erwartungen an die Mobilität im Klaren sind, warum investieren sie dann in sie?*

Jede Führungskraft wird Ihnen sagen, dass Initiativen zur Karrieremobilität nicht spontan entstehen: Sie verlangen Arbeit und Koordination. Organisationen, die nicht klar definieren können, welche Ziele sie haben, kämpfen oft damit, eine irgendwie zusammengehaltene Initiative umzusetzen, ganz zu schweigen davon, ihre Wirksamkeit zu messen.

Organisationen, die nicht klar definieren können, welche Ziele sie haben, kämpfen oft damit, eine irgendwie zusammengehaltene Initiative umzusetzen, ganz zu schweigen davon, ihre Wirksamkeit zu messen.

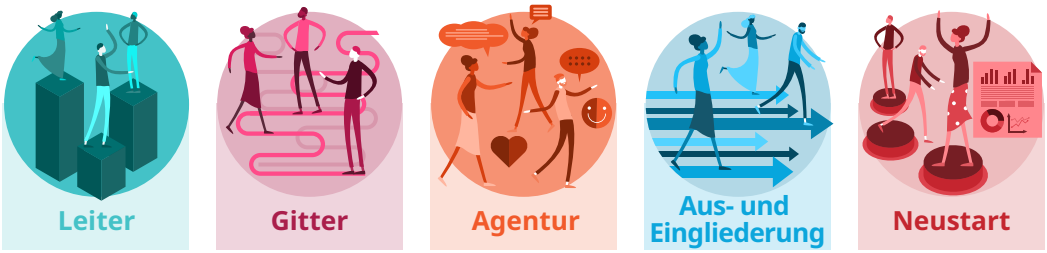
Während Antworten auf unsere Fragen zur Karrieremobilität in unseren Interviews und Gesprächsrunden variierten, fielen sie fast immer in eine der fünf folgenden Kategorien:

- **Mitarbeiter:innenbindung und Engagement.** Meistens steht die Mitarbeiter:innenbindung und das Engagement ganz oben auf der Liste: Aufgrund der diesem Thema in den letzten Jahren geschenkten Aufmerksamkeit überrascht dies nicht. Mobilität kann den Beschäftigten dabei helfen, die richtigen Erfahrungstypen zu finden, die sie bei der Stange halten.
- **Entwicklung und Skillerwerb.** Organisationen sahen Vorteile darin, den Beschäftigten unterschiedliche Erfahrungen zu bieten. Dadurch konnten sie erforderliche Skills entwicken, sei es für tiefgehende Expertise oder für weitgefächertes Wissen bei der Vorbereitung von Karrierechancen in der Unternehmensführung.
- **Skills dort einsetzen, wo sie gebraucht werden.** Da Branchen immer stärker durcheinander geraten, sind Skills, die in der Organisation an unterschiedlichen Stellen eingesetzt werden – im Gegensatz zu Skills, die an Ort und Stelle entwickelt werden – für viele unabdingbar.
- **Nachfolge.** Insbesondere bei eher traditionellen Unternehmen hören wir viel über die Bedeutung der Nachfolge, insbesondere für die Organisationsführung.
- **Neuerfindung/Anpassung.** Organisationen, insbesondere solche, die sich inmitten von Störungen durch COVID-19 und andere Ereignisse befinden, müssen ganze Geschäftsbereiche oder Funktionen herunterfahren oder verkleinern, andere hingegen hochfahren oder erweitern. Mobilität ermöglicht es ihnen, Beschäftigte von einem Bereich zu einem anderen zu wechseln zu lassen.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Interessanterweise sind einige Ansätze besser für diese Mobilitätsziele geeignet als andere. Wir haben fünf Ansätze auf ihren Nutzen für diese Karrieremobilitätsziele hin untersucht (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Mobilitätsansätze und ihre Ziele*



	Leiter	Gitter	Agentur	Aus- und Eingliederung	Neustart
Mitarbeiter:innenbindung und Engagement	Vorteil	Hauptziel	Vorteil	Spielt keine Rolle	Vorteil
Entwicklung und Skillerwerb	Hauptziel	Hauptziel	Vorteil	Spielt keine Rolle	Vorteil
Skills dorthin verlagern, wo sie gebraucht werden	Vorteil	Vorteil	Hauptziel	Hauptziel	Hauptziel
Nachfolge	Hauptziel	Vorteil	Spielt keine Rolle	Spielt keine Rolle	Spielt keine Rolle
Neuerfindung/ Anpassung	Vorteil	Vorteil	Vorteil	Hauptziel	Hauptziel

***Legende:**
- **Hauptziel (lila):** Der Hauptgrund, den Organisationen für die Umsetzung von Karrieremobilität angegeben haben.
- **Vorteil (gelb):** Mit der Umsetzung des vorgegebenen Ansatzes verknüpfte Vorteile.
- **Spielt keine Rolle (grau):** Nicht berücksichtigte Ziele bei der Umsetzung des vorgegebenen Ansatzes.

Quelle: RedThread Research, 2021.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Obwohl nicht wissenschaftlich fundiert, erhalten Führungskräfte jedoch eine Vorstellung davon, wie gut bestimmte Ansätze für ihre Karrieremobilitätsziele geeignet sind.

Unter diesen Zielen wurden Mitarbeiter:innenbindung und Engagement in unseren Befragungen am häufigsten genannt. Es überrascht daher nicht, dass der häufigste (primäre oder sekundäre) Ansatz, der von Organisationen umgesetzt wird, der Gitter-Ansatz ist.

Erste Schritte: Bestimmung von Mobilitätszielen für Ihr Unternehmen

In Abbildung 4 finden Sie einige Fragen für Führungskräfte, die bei der Bestimmung von Zielen für die Karrieremobilität in ihren Organisationen berücksichtigt werden sollten.

Abbildung 4: Zu berücksichtigende Fragen – Bestimmung von Mobilitätszielen für Ihre Organisation

FRAGEN SIE SICH ...

- Welchen primären Karrieremobilitätsansatz setzt Ihre Organisation ein? Welche anderen Ansätze werden verwendet, unter welchen Bedingungen (für welche Situationen/Mitarbeiter:innen)?
- Wo befindet sich Ihre Organisation in Bezug auf Rollen und Skills? Haben Mitarbeiter:innen beispielsweise tendenziell dauerhafte Rollen, oder wechseln sie je nach Skills zwischen Projekten?
- In welchem Umfang ermöglichen Sie es Ihren Beschäftigten, ihre Karriere eigenverantwortlich zu verfolgen? Wie ist Ihre Vorgehensweise dabei?
- Welche wichtigen Geschäftsziele verfolgt Ihre Organisation? Wie unterstützt Ihre Personalstrategie diese Ziele?
- Angesichts all dessen, was sind die Ziele Ihrer Organisation für die Karrieremobilität (oder sollten es sein)?

Quelle: RedThread Research, 2021.

Die Antworten auf diese Fragen können qualifiziertere Diskussionen über die richtigen Ansätze für Ihre Organisation ermöglichen. Nächster Schritt: Umsetzung der Ansätze.

Im nächsten Abschnitt betrachten wir jeden dieser fünf Ansätze und bieten Führungskräften eine Orientierungshilfe für die Umsetzung des geeignetsten Ansatzes für ihre Situation.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Verschiedene Ansätze übernehmen

Zu verstehen, welcher Ansatz sich für eine Organisation am besten eignet, ist nur die halbe Miete: Die andere Hälfte besteht darin, herauszufinden, wie dieser Ansatz so umgesetzt wird, dass er hält. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass in der Regel drei Dinge dazu gehören:

1. **Verstehen des Ansatzes und wie er umgesetzt wird.** Weitere Informationen über Ansätze können Organisationen dabei helfen, zu verstehen, wie sie in der Vergangenheit angewendet wurden und welche Vorteile sie sich davon versprechen können.
2. **Überwindung von Herausforderungen, die mit dem Ansatz verbunden sind.** Jeder Ansatz beinhaltet eine Reihe von Herausforderungen, derer sich Organisationen bewusst sein sollten, wenn sie überlegen, wie sie eine Mobilitätsinitiative umsetzen wollen. Für einige Herausforderungen kann es fertige Lösungen geben; mit anderen müssen Organisationen möglicherweise leben lernen.
3. **Anpassen kultureller Einflussfaktoren an den Ansatz.** Karrieremobilitätsstrategien sind nicht automatisch erfolgreich und können definitiv nicht in einer Luftblase umgesetzt werden. Verschiedene Aspekte der Unternehmenskultur einer Organisation können bei der Anwendung und dem Erfolg eines Ansatzes helfen oder ihn behindern. Unsere Untersuchungen haben 4 solche Aspekte (oder Einflussfaktoren) bestimmt, die wir für jeden Ansatz besprechen.

In den nächsten Abschnitten untersuchen wir jeden Mobilitätsansatz unter Berücksichtigung dieser drei Punkte.

Karrieremobilitätsstrategien sind nicht automatisch erfolgreich und können definitiv nicht in einer Luftblase umgesetzt werden.

Leiter

Bei einem Leiter-Ansatz wechseln Beschäftigte von einer Rolle zur nächsten, meistens steigen sie dabei auf, und meistens innerhalb einer vorgegebenen isolierten Gruppe oder Funktion. Dieser Ansatz wird am häufigsten für die Sicherstellung der Nachfolge, die Entwicklung der Beschäftigten und den Skillerwerb eingesetzt.

Die Leiter ist der bekannteste Ansatz, da er gleichzeitig der häufigste ist. Dieser Ansatz für die Karrieremobilität hat eine lange Geschichte der Dienlichkeit für hierarchische Organisationen, da er oft die herkömmliche Struktur widerspiegelt und das Aufsteigen von Beschäftigten durch die Ränge in den Mittelpunkt stellt. Der Hauptzweck besteht darin, sicherzustellen, dass die festgelegte Personalstruktur besetzt bleibt und die vorhandenen Skills erhalten werden.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Die meisten Unternehmen starten mit der Karrieremobilität vor dem Hintergrund einer besetzten und mit Skills ausgestatteten Personalstruktur und machen dies so zum Standardansatz. Organisationen verwenden oft den Leiter-Ansatz, wenn sie sich noch nicht im Klaren darüber sind, *warum* sie Mobilitätsstrategien umsetzen möchten.

Berufliche Wege im Rahmen eines Leiter-Ansatzes sind in der Regel sehr gut entwickelt und folgen den Strukturen der Organisation häufiger, als sie es nicht tun. So können die Beschäftigten verstehen, welche Skills und welches Wissen für diesen Typ von Laufbahn notwendig sind. Auch Führungskräfte können so einfacher bestimmen, wer für den nächsten Schritt bereit ist, und er hilft Beschäftigten, die Erwartungen an ihre Karriereentwicklung zu verstehen.

Der häufigste der fünf Ansätze, der Leiter-Ansatz, spiegelt die herkömmliche Struktur wider und konzentriert sich auf die Unterstützung des Aufstiegs von Beschäftigten in der Hierarchie.

Der größte Vorteil, den wir gehört haben: Ausrichtung

Ein Leiter-Ansatz ist eng an der Personalstruktur in Organisationen ausgerichtet. Viele Herausforderungen anderer Ansätze sind hier nicht vorhanden. In der Tat ist eine Leiter der perfekte Ansatz – wenn Ihre Umgebung und Strategie relativ stabil sind, und ihre Beschäftigten mit den von Ihnen umrissenen beruflichen Wegen einverstanden sind.

Organisationen, die einen Leiter-Ansatz verwenden, ringen nicht darum, ihren Mobilitätsansatz an anderen Systemen auszurichten (d. h. sie denken nicht daran, wie sie Personalbestände und Rechnungslegung festlegen, wenn Beschäftigte den Arbeitsplatz oder die Rolle wechseln, welche technischen Systeme benötigt werden, und vieles mehr), da die meisten für die Unterstützung eines Leiter-Ansatzes ausgelegt sind.

Trotz allem nutzen nur wenige Organisationen einen reinen Leiter-Ansatz, auch wenn es ihr offizieller Ansatz ist. Die Veränderung externer Umgebungen und der Erwartungen von Mitarbeiter:innen erschweren seine Umsetzung und die strikte Beibehaltung.

Sehr wenige Organisationen verwenden einen reinen Leiter-Ansatz: Die Veränderung externer Umgebungen und der Erwartungen von Mitarbeiter:innen erschweren seine Umsetzung und die strikte Beibehaltung.

Größte Herausforderung, von der wir gehört haben: Flexibilität

Störungen haben dazu geführt, dass die meisten Organisationen zumindest einen Teil ihrer Strategien neu überdenken: Leiter-Ansätze werden oftmals ebenfalls gestört. Was in stabilen, gleichbleibenden Umgebungen gut funktioniert, wird problematisch, wenn Veränderungen stattfinden.

Beispiel: Eine Technologie wird plötzlich überflüssig – und eine Organisation hat Geschäftsbereiche auf diese Technologie ausgerichtet, hat das Wissen in diesem Bereich vertieft und einen Nachfolgeplan für die Besetzung dieses Bereichs erstellt. Hier passt sich ein Leiter-Ansatz nicht schnell und einfach genug an.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Viele Führungskräfte haben auch darauf hingewiesen, dass ein Leiter-Ansatz zwar einen ausgeklügelten Nachfolgeplan unterstützen und Fachwissen vermehren kann, aber nicht unbedingt für alle Beschäftigten geeignet ist (d. h. für jene, die nicht als Beschäftigte mit hohem Potenzial oder zukünftige Führungskräfte ausgewählt wurden, oder eine andere als die geplante berufliche Laufbahn einschlagen möchten). Ein Leiter-Ansatz beinhaltet in der Regel keinen raschen „Notfallpläne" für Veränderungen.

Dennoch überwinden viele Organisationen die mangelnde Flexibilität des Leiter-Ansatzes auf drei Arten:

- **Tiefe in den Mittelpunkt stellen.** Dow, ein Unternehmen im Bereich Werkstoffwissenschaft, verwendet eine Kombination aus Ansätzen, einschließlich der Leiter. Die meisten Dow-Beschäftigten behalten eine bestimmte Funktion während ihrer Tätigkeit bei, um tiefes Fachwissen aufzubauen. In der Tat ist es für die Beschäftigten nicht unüblich, für 4 bis 6 Jahre oder länger eine Rolle zu behalten, bevor sie die Entscheidung treffen, zu einer neuen Rolle zu wechseln – eine Verpflichtung, die der Rendite durch eine Unternehmensschulung und dem Coaching durch Kolleg:innen im Job gleichkommt. Schließlich

  „... können Sie fundiertes technisches Wissen nicht einfach aus dem Hut zaubern."

  *–**Mitchel MacNair**, Global Learning & Career Growth Consultant, Dow Chemical*

  In der Regel steigen diese Beschäftigten innerhalb der gleichen Domäne oder Funktion auf. Im Gegensatz dazu werden Beschäftigte mit hohem Potenzial und jene, die an Managerrollen interessiert sind, darin bestärkt, übergreifende Erfahrungen mithilfe eines Gitter-Modells zu machen (mehr zum Gitter-Modell siehe unten).

- **Einsatz von Rotation, Versetzungen und Sonderaufgaben.** Zahlreiche Organisationen, die die Leiter als Hauptansatz ausgewählt haben, setzen auch Möglichkeiten wie Rotation und Sonderaufgaben ein, um den Beschäftigten mehr Flexibilität zu geben und sie beim Skillerwerb zu unterstützen.

- **Verschmelzung mehrerer Ansätze.** Andere Ansätze können gut neben der Leiter bestehen, um die Anforderungen einer Organisation zu erfüllen. Eine globale Organisation verwendet einen Leiter-Ansatz auf höheren Ebenen (d. h. je höher Beschäftigte aufsteigen, desto spezieller wird ihre Rolle). Wenn das intern aufgebaute Ziel 70 % ist, dann bereitet die Konzentration auf Upskilling Beschäftigte auf tieferen Hierarchie-Ebenen darauf vor, Karrierechancen zu finden und sich für gute Karrierechancen zu qualifizieren, wenn die Organisation geeignete Mitarbeiter:innen für Führungsaufgaben sucht.

Was in stabilen, gleichbleibenden Umgebungen gut funktioniert, wird problematisch, wenn Veränderungen stattfinden.

Während ein Leiter-Ansatz zwar einen ausgeklügelten Nachfolgeplan unterstützen und Fachwissen vermehren kann, ist er nicht unbedingt für alle Beschäftigten geeignet.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Erste Schritte: Anpassen der Firmenkultur an einen Leiter-Ansatz

Beim Aufbau ihrer Karrieremobilitätsstrategie sollten Organisationen die Kultur und die Umgebung berücksichtigen, in der die Strategie umgesetzt werden soll. Die Anpassung bestimmter Dinge, die die Kultur beeinflussen, kann einen Leiter-Ansatz unterstützen und den Weg zum Erfolg erheblich verkürzen.

Abbildung 5 umreißt vier solche kulturelle Einflüsse und bietet Organisationen einige Fragen, die sie beim Durchdenken ihrer Strategie berücksichtigen sollten.

Abbildung 5: Zu berücksichtigende Fragen – Anpassen der Firmenkultur an einen Leiter-Ansatz

EINFLUSSFAKTOREN	FRAGEN
Karriereplanung	• In welchem Umfang hat Ihr Unternehmen klar definierte und dokumentierte Karrierepfade? • In welchem Umfang hat Ihre Organisation einen Plan, um sicherzustellen, dass berufliche Wege aktuell bleiben? • In welchem Umfang werden berufliche Laufbahnen von Entwicklungsplänen begleitet? Welches Wissen, welche Skills und Kompetenzen sind für eine Weiterentwicklung erforderlich? • Welche Hilfsmittel und welche Unterstützung bietet Ihre Organisation Beschäftigten bei der Planung ihrer Weiterentwicklung? • Wie organisiert Ihre Organisation Möglichkeiten, mit denen Beschäftigte in ihren aktuellen Rollen lernen und sich entwickeln können, neben der Weiterentwicklung?
Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung	• Wie gut stimmt Ihre Kommunikation mit den Karriereplanungsoptionen überein, die Sie Ihren Beschäftigten bieten? • Wie klar benennt Ihre Organisation die Skills und das Wissen, die für eine Weiterentwicklung notwendig sind? • In welchem Maße sind den Beschäftigten die Hilfsmittel und die Unterstützung bekannt, die Sie für die Karriereplanung bieten? • Welche Botschaften senden Sie zum Thema Weiterentwicklung an Ihre Beschäftigten?
Führung	• Wie gut werden Mitarbeiter:innen von Ihren Manager:innen gecoacht und betreut, um sie auf die Weiterentwicklung im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahn vorzubereiten? • Wie ist die Qualität des Feedbacks, das Manager:innen geben, und wie gut bestimmen sie Entwicklungsbereiche für ihre Mitarbeiter:innen? • Wie ist die Qualität von anspruchsvollen Aufgaben und Projekten, mit denen Manager:innen Ihren Mitarbeiter:innen die Möglichkeit bieten, neue Skills zu entwickeln? • Wie gut stellt Ihre Organisation Manager:innen Unterstützung und Anreize bereit, um Mitarbeiter:innen zu helfen, ihre berufliche Weiterentwicklung zu planen?
Technologie und Daten	• Wie gut unterstützt die vorhandene Technologie die Zuordnung der Beschäftigten zu beruflichen Wegen? Wie zugänglich und transparent ist sie für die Mitarbeiter:innen? • In welchem Umfang bestimmt Ihre Lerntechnologie die Skills und das Wissen, das für eine berufliche Laufbahn erforderlich ist? Haben die Beschäftigten freien Zugang zu diesen Informationen? • In welchem Umfang verwenden Sie Daten, um die Fähigkeiten einzelner Personen zu verstehen und ihnen Feedback zu geben, sodass sie sich kontinuierlich verbessern können?

Quelle: RedThread-Ressource, 2021.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Gitter

Der Gitter-Ansatz hat in den vergangenen 10 Jahren an Beliebtheit gewonnen, insbesondere haben Organisationen damit begonnen, ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf die Erfahrung der Beschäftigten zu richten. Beim Gitter-Ansatz können Beschäftigte aufsteigen, wechseln und absteigen und so eine berufliche Laufbahn einschlagen, die für sie funktioniert.

Dieser Ansatz ist interessant, da er Nutzen aus den eher traditionellen Personalstrukturen (d. h. Rollen) zieht, es aber gleichzeitig Beschäftigten erlaubt, von einer Rolle zur anderen zu wechseln und so eine umfassende Erfahrung zu schaffen und mit ihren Skills in anderen Umgebungen zu experimentieren.

Das Gitter bietet zudem reichlich Eigenverantwortlichkeit für Beschäftigte und bestärkt sie so darin, Verantwortung für ihre Karrieren zu übernehmen. In der letzten Zeit wurden Transparenz und Beratung – als Managementangebot und auch als Technologie – zum Kennzeichen eines funktionierenden Gitter-Ansatzes. So können Beschäftigte besser verstehen, welche Karriereoptionen sie haben.

Wenn wir Führungskräfte fragen, welches der Hauptgrund für die Umsetzung eines Gitter-Ansatzes ist, ist die häufigste Antwort Mitarbeiter:innenbindung und Engagement. In den meisten Organisationen wird Mobilität als Hilfsmittel für das Engagement betrachtet, insbesondere bei jenen, die als zukünftige Führungskräfte und Beschäftigte mit hohem Potenzial bestimmt wurden.

Es lassen sich jedoch auch Organisationen finden, die den Gitter-Ansatz verwenden, um sicherzustellen, dass alle Beschäftigten Entwicklungschancen und die Freiheit haben, über ihre eigenen Karrieren zu bestimmen. Sie betrachten den Gitter-Ansatz als den Schlüssel zur Sicherstellung, dass das Unternehmen flexibel ist – sowohl bei Skills als auch bei der Mentalität –, um bei Druck von außen auf ihre Organisation flexibel zu sein.

Der größte Nutzen, von dem wir gehört haben: Flexibilität

Die meisten Organisationen, mit denen wir sprachen, haben einen Gitter-Ansatz übernommen, der Flexibilität und eine bessere Erfahrung für die Beschäftigten bietet – die Konzentration auf Bindung und Engagement. Der Gitter-Ansatz nutzt traditionelle Personalstrukturen, die sich auf die Rollen konzentrieren, und stärkt gleichzeitig die Beschäftigten darin, ihre Karrieren eigenverantwortlich zu gestalten und Rollen zu wählen, die mit ihren Karrierezielen zum größten Teil übereinstimmen.

Wir haben herausgefunden, dass viele Organisationen, die sich dem Gitter-Ansatz verschrieben haben, auch mit einem Agentur-Ansatz experimentieren. Sie können das, da ein Gitter-Ansatz dabei hilft, eine flexiblere Mentalität zu erzeugen, was in der Regel darauf hinausläuft, die Hindernisse zu durchdenken, die ein Leiter-Ansatz bietet (d. h.

Der Gitter-Ansatz ermöglicht es Beschäftigten, von einer Rolle zur nächsten zu springen und so breitgefächerte Erfahrungen zu machen und mit ihren Skills in anderen Umgebungen zu experimentieren.

In den meisten Organisationen wird Mobilität als Engagement-Hilfsmittel betrachtet, insbesondere für jene, die als zukünftige Führungskräfte und Beschäftigte mit hohem Potenzial identifiziert wurden – und als entscheidend für die Sicherstellung von Flexibilität im Unternehmen.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Zuständigkeit für Personalbestand, Beschäftigten beim Überwinden von Hindernisse helfen usw.).

Die größte Herausforderung, von der wir gehört haben: Eigenverantwortlichkeit

Ein Gitter-Ansatz bietet sich auf natürliche Weise für die Eigenverantwortlichkeit von Beschäftigten an: Obwohl viele Unternehmen schnell sagen, dass die Beschäftigten ihre Karriere eigenverantwortlich voran treiben, handelt es sich oft mehr um Lippenbekenntnisse als um eine tatsächliche Unterstützung. Der Gitter-Ansatz verlangt von Organisationen eine aktive Unterstützung von Beschäftigten beim Eröffnen von Karrierechancen, für die sie geeignet sind, was in der Regel eine Kombination aus Systemen und Prozessen erfordert.

Zwar ist dies eine große Herausforderung für den Gitter-Ansatz, sie ist aber keineswegs unüberwindbar. Führungskräfte, mit denen wir gesprochen haben, boten einige Ideen:

- **In die Kultur integriert und unterstützt durch Kommunikation.** Ericsson, ein globales, in Schweden ansässiges Telekomunternehmen, nutzt einen Gitter-Ansatz im Rahmen seines unternehmensweiten Open Talent Market. Laut CLO Vidya Krishnan glaubt das Unternehmen an die Steigerung des Geschäftswertes durch Unterstützung seiner Beschäftigten bei der Mobilität („On the Move"; der Name für die Kultur und das Führungswandel-Framework von Ericsson). Dies bedeutet:
    - Beschäftigte mit den richtigen Skills die richtigen Rollen zu geben
    - Upskilling und Reskilling von Beschäftigten für neue Rollen durch projektbasiertes Lernen
    - Aufbau der entscheidenden Skills, um sich entwickelnde Geschäftsanforderungen vollumfänglich, schnell und verantwortlich zu erfüllen

  Indem Skills für Jobbeschreibungen, Beschäftigtenprofile und Karrierechancen bzw. Nachfragesteuerung klarer und sichtbarer gestaltet werden, versucht das Unternehmen, Beschäftigten einen umfassenderen Einblick in die Gestaltung ihrer Zukunft zu verschaffen, wie bei Ericsson. Dadurch wird es für Menschen einfacher zu sehen, wo kritische Skills und Rollen unter- oder überrepräsentiert sind, und sie wappnen sich kontinuierlich dafür, Karrierechancen zu nutzen, durch die sie noch mehr Wert schaffen und Erfüllung erzielen können.

Viele Organisationen, die sich dem Gitter-Ansatz verschrieben haben, experimentieren mit einem Agentur-Ansatz, da das Gitter zu einer flexibleren Mentalität führt.

Der Gitter-Ansatz verlangt von Organisationen eine aktive Unterstützung von Beschäftigten beim Eröffnen von Karrierechancen, für die sie geeignet sind – in der Regel durch eine Kombination von Systemen und Prozessen, Kommunikation, Führungskraft-Unterstützung und Technologie.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

- **Erfahrungen neu definieren.** Eine Organisation, mit der wir sprachen, setzte sich sehr stark dafür ein, ihre Beziehung zu den Beschäftigten neu zu definieren. Das Unternehmen begann damit, hervorzuheben, dass bei 10.000 Beschäftigten nicht jeder CEO sein könnte. Dann pries es den Gitter-Ansatz an – einschließlich der Chancen für die Beschäftigten auf:
    - Interessante Arbeit
    - Aufbau von Netzwerken
    - Entwicklung von neuem Wissen und von Skills, die unabhängig von den beruflichen Wegen der Beschäftigten nützlich sein könnten

  Diese Organisation stellte den Beschäftigten gegenüber klar: Das Unternehmen hat in seine Beschäftigten investiert, hilft ihnen, sich durch Karrierechancen zu entwickeln und möchte, dass sie so lange bleiben, wie ein gegenseitiger Nutzen besteht, und danach können sich die Wege des Unternehmens und der Beschäftigten trennen und beide Freunde bleiben.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Erste Schritte: Anpassen der Firmenkultur an einen Gitter-Ansatz

Karriereplanung, Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung, Führungspositionen und Technologie sollten so ausgerichtet sein, dass ein Gitter-Ansatz unterstützt wird – das gleiche gilt für einen Leiter-Ansatz. Abbildung 6 zeigt einige Fragen, die Organisationen sich selbst stellen sollten, wenn sie diesen Ansatz nutzen.

Abbildung 6: Zu berücksichtigende Fragen – Anpassen der Firmenkultur an einen Gitter-Ansatz

EINFLUSSFAKTOREN	FRAGEN
 Karriereplanung	• In welchem Umfang hat Ihre Organisation Verfahren eingerichtet, die den Beschäftigten beim Finden ihrer nächsten Rolle helfen? • In welchem Umfang hilft Ihre Organisation Beschäftigten dabei, ihre Skills und ihr Wissen hervorzuheben? • In welchem Umfang sind Lernen und Entwicklung, Leistung, der Organisationsaufbau und andere HR-Funktionen so ausgerichtet, dass Beschäftigte Funktionen und Geschäftsbereiche frei wechseln können? • In welchem Umfang sind Karrierechancen transparent und für jeden verfügbar? Wie?
 Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung	• In welchem Umfang sind sich die Beschäftigten über ihre Eigenverantwortung bei ihrem Karriereaufbau im Klaren? • In welchem Umfang sind Hilfsmittel und Prozesse für die Umsetzung von Karrierewünschen für die Beschäftigten vorhanden und einfach zu verwenden? • In welchem Umfang teilen Führungskräfte ihre eigenen beruflichen Wege, um die Beschäftigten zur Erkundung von Karrieremöglichkeiten anzuregen? • Wie gut stimmen Aktionen von Manager:innen und Führungskräften mit dem überein, was sie über die Eigenverantwortung bei der Karriere vermitteln?
 Führung	• In welchem Umfang werden Prozesse und Kontrollen eingesetzt, um Manager:innen bei regelmäßigen Gesprächen mit Mitarbeiter:innen über ihre Karrierewünsche zu unterstützen? • In welchem Umfang werden Manager:innen dabei unterstützt, ihre Netzwerke zugunsten von Mitarbeiter:innen zu nutzen? • In welchem Umfang werden Anreize eingesetzt, um Manager:innen dabei zu helfen und sie darin zu bestärken, sich weiterzuentwickeln (um die Anhäufung von Talenten zu vermeiden)?
 Technologie und Daten	• In welchem Umfang verfügt Ihre Organisation über Technologie, die den Beschäftigten ein Verständnis ihrer Skills und ihres Wissens vermittelt? • In welchem Umfang verfügt Ihre Organisation über Technologie, die es Ihren Beschäftigten ermöglicht, ihre Skills und ihr Wissen hervorzuheben? • In welchem Umfang nutzt Ihre Organisation Technologie, um Karrierechancen für alle Beschäftigten transparent zu machen? • In welchem Umfang stellt Ihre Organisation Beschäftigten Technologie, Hilfsmittel und Daten zur Verfügung, die ihnen dabei helfen, Karrierechancen innerhalb der Organisation zu finden?

Quelle: RedThread Research, 2021.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Agentur

Die Definition eines Agentur-Ansatzes lautet, es Beschäftigten zu ermöglichen, auf Basis ihrer Skills, ihres Wissens und ihrer Vorlieben innerhalb der Organisation zu wechseln. Das primäre Ziel dieses Ansatzes besteht darin, Skills dorthin zu bringen, wo sie gebraucht werden.

Es handelt sich dabei um einen Abschied von eher herkömmlichen Ansätzen. Der Agentur-Ansatz unterstützt vor allem einen Wechsel von Rollen zu Skills und die Eigenverantwortlichkeit von Beschäftigten in Bezug auf ihre Karrieren. Während herkömmlichere Ansätze eine Personalstruktur bestimmen und Arbeitsaufgaben durch diese Struktur bewegen, ermöglicht der Agentur-Ansatz es Unternehmen, Menschen um Projekte und Aufgaben herum zu organisieren.

Der Agentur-Ansatz unterstützt den Wechsel von Rollen zu Skills und die Eigenverantwortlichkeit von Beschäftigten in Bezug auf ihre Karrieren und ermöglicht es Unternehmen, Menschen um Projekte oder Aufgaben herum zu organisieren.

Dies verleiht Organisationen viel mehr Freiheit bei der Zusammenstellung und Neuzusammenstellung von Teams für die sich stets ändernden Anforderungen des Marktes. Gleichzeitig bietet er Beschäftigten reichlich Flexibilität, um die gewünschten Skills zu entwickeln und ihre Karrieren zu planen.

Organisationen, die einen Agentur-Ansatz verwenden, sind oft völlig anders aufgestellt als jene mit herkömmlichen Strukturen: Sie haben flachere Hierarchien und weniger Managementebenen. Solche Organisationen verwenden Teams, um Beschäftigte um die Arbeit herum zu organisieren: Die Beschäftigten werden eher als freie Akteure gesehen. Alle sind selbst dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass sie einem Projekt zugeteilt werden, und dass der Organisation ihre Skills und ihr Wissen bewusst ist.

Bei einem Agentur-Ansatz erhalten Beschäftigte nur selten langfristige Rollen und arbeiten oft nur kurze Zeit an Projekten, wobei jedes Projekt eine eigene Führung und eine eigene Abrechnung aufweist. Eher traditionelle Organisationen haben sich teils erfolglos damit abgemüht, einen Agentur-Einsatz einzuführen, da sie den Prozess vorab nicht vollständig durchdacht hatten. Sie waren dann häufig mit Hindernissen und ihren Auswirkungen konfrontiert.

Organisationen mit einem Agentur-Ansatz haben oft flachere Hierarchien und Führungsebenen – sie setzen Teams bei der Organisation der Beschäftigten um Aufgaben herum ein, und die Beschäftigten werden eher als freie Akteure betrachtet.

Die meisten Organisationen, die hauptsächlich einen Agentur-Ansatz nutzen, tun dies, da es am besten zu ihrem Geschäftsmodell passt – einem Modell, das Skills erfordert, um dahin zu wechseln, wo sie zur Erledigung der Arbeit gebraucht werden. Die Idee des Agentur-Ansatzes gefällt vielen Organisationen (vor allem in Zeiten von COVID-19) und viele testen, wie er funktioniert. Zurzeit erfolgt dies oft in Form von internen Talentmärkten und Auftragsmärkten.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Durch diese Initiativen, die durch die Technologie ermöglicht werden, können Beschäftigte zwischen Rollen oder Teilzeitjobs kurzzeitige Aufgaben neben ihren derzeitigen Rollen übernehmen. Dieser Ansatz ermöglicht es Organisationen, Skills und Wissen der Beschäftigten zu nutzen, um kleinere Arbeiten durchzuführen. Die Beschäftigten erkunden dabei andere Optionen, bauen Skills auf oder wenden sie in einem anderen Kontext an, und entwickeln ihre Netzwerke, während sie ihre herkömmlichen Laufbahnen beibehalten.

Beschäftigte können beim Agentur-Ansatz zwischen Rollen oder Teilzeitjobs kurzzeitige Aufgaben neben ihren derzeitigen Rollen übernehmen.

Der größte Nutzen, von dem wir gehört haben: Skills und Wissen flexibel einsetzen

Ein Agentur-Ansatz erlaubt es, Skills und Wissen nahtlos innerhalb der Organisation zu verlagern, und bietet so der Organisation bei Bedarf eine hohe Flexibilität bei der Umgestaltung.

Dieser Ansatz funktioniert in Organisationen ziemlich gut, die Flexibilität benötigen, außerdem in Branchen wie Technologie, Unternehmensdienstleistungen und zunehmend in der Medizin.

Die größte Herausforderung, von der gehört haben: Eine andere Mentalität

Damit er funktioniert, setzt der Agentur-Ansatz eine andere Mentalität bei Manager:innen und Beschäftigten voraus. In den meisten Unternehmen (und in den meisten Kulturen), bestehen die vorgegebenen Ziele und Belohnungen im Aufstieg auf der Karriereleiter, in der Beförderung und Machterlangung.

Bei Organisationen, die einen Agentur-Ansatz wählen, ist diese Mentalität leicht verändert. Organisationen sollten im Hinblick darauf transparent sein, dass Erfolg nicht unbedingt bedeutet, sich aufwärts zu bewegen. Beschäftigte brauchen Klarheit darüber, dass sie in einem Moment Teammitglieder, im nächsten Expert:innen und in einem dritten Teamleiter:innen sein können, abhängig von den Anforderungen.

Beschäftigte benötigen Klarheit darüber, dass sie in einem Moment Teammitglieder, im nächsten Expert:innen und in einem dritten Teamleiter:innen sein können.

Erfolg sieht bei einem Agentur-Ansatz völlig anders aus und ist in der Regel durch die Tatsache gekennzeichnet, dass Beschäftigte interessante Arbeit verrichten, sich Netzwerke und einen Ruf aufbauen und auf interessantere Tätigkeiten in der Zukunft vorbereiten. Wie erreichen Organisationen diese Mentalität? Wir bieten zwei reale Beispiele:

- **In Talentmärkte schnuppern.** Ein multinationales Energieunternehmen verwendete mehrere Mobilitätsansätze – einschließlich Leiter, Gitter und Aus- und Eingliederung. Das Unternehmen wurde aufgefordert, mit der Übernahme eines Agentur-Ansatzes neben den anderen vorhandenen Ansätzen zu experimentieren. Das HR-Team für den digitalen Wandel und das Talent-Managementteam schlossen eine Partnerschaft, um im letzten

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Sommer einen Talentmarkt einzuführen, und skalierten dieses interne Mobilitätshilfsmittel im letzten Herbst. Der Open Talent Marketplace (OTM) ermöglicht es Arbeitskräften, auf projektbasierte Arbeit zuzugreifen und bietet Beschäftigten eine bessere Sichtbarkeit von Vollzeitrollen im gesamten Unternehmen. Dies akklimatisiert die Belegschaft langsam hinsichtlich ihrer Denkweise über die Arbeit und bereitet sie auf zukünftige Wechsel vor.

- **Kulturelle Bedeutungsverschiebung des Begriffs „Beruf“.** Ein multinationales Technologie-Unternehmen führte unter den Beschäftigten einen Talentmarkt ein, um Einzelnen Einblicke in andere Bereiche des Unternehmens zu verschaffen. Das Unternehmen beschrieb einen Mentalitätswechsel, durch den die Beschäftigten neu überlegen konnten, was ihren „Beruf“ ausmacht. Jede Person hat eine Art von Auftragsprojekt, an dem sie arbeitet – eine Regelung, die als maßgebend betrachtet und gefördert wird. Dieser Wechsel regt Einzelne dazu an, über ihre Rollen hinaus zu blicken, sodass die Entwicklung und das Engagement der Beschäftigten gefördert wird. HR-Führungskräfte gaben an, dass es einen doppelten Zweck hinter dieser Mobilität gibt:
    - Sicherstellung, dass Beschäftigte aktiv sind und sich bei ihrer Arbeit engagieren
    - Förderung der Eigenverantwortlichkeit für die individuelle Karriere

Ein Mentalitätswechsel im Hinblick auf die Frage, was einen „Beruf“ ausmacht, bedeutet, dass jede Person eine Art von Auftragsprojekt hat, an dem sie arbeitet – eine Regelung, die als maßgebend betrachtet und gefördert wird.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Erste Schritte: Anpassen der Firmenkultur an einen Agentur-Ansatz

Wie bei den anderen Ansätzen sollten Karriereplanung sowie die Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung, Führungspositionen und Technologie so ausgerichtet sein, dass ein Agentur-Ansatz unterstützt wird. Abbildung 7 zeigt einige Fragen, die Organisationen sich selbst stellen sollten, wenn sie diesen Ansatz nutzen.

Abbildung 7: Zu berücksichtigende Fragen – Anpassen der Firmenkultur an einen Agentur-Ansatz

EINFLUSSFAKTOREN	FRAGEN
Karriereplanung	• In welchem Umfang unterstützt Ihre Firmenkultur Beschäftigte bei der Bestimmung interessanter Arbeit und Chancen und baut Skills und einen Ruf auf, um sie zu nutzen? • In welchem Umfang bietet Ihre Organisation allen Beschäftigten Transparenz? Wie? • In welchem Umfang bietet Ihre Organisation Hilfsmittel, die die Beschäftigten bei der Bestimmung von Skills und Wissen unterstützen, die die Organisation benötigt? • In welchem Maß kennt Ihre Organisation die Skills und das Wissen der Beschäftigten? • In welchem Umfang stellen Sie Mittel für Beschäftigte zur Verfügung, mit denen sie Skills und Wissen präsentieren, um ihren Ruf aufzubauen? Wie? • In welchem Umfang ermöglichen Sie es Beschäftigten, Netzwerke aufzubauen? Wie?
Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung	• Auf welche Weise hilft Ihre Organisation den Beschäftigten dabei zu verstehen, dass Erfolg eher Lernen und interessante Arbeit umfasst als einen Aufstieg? • In welchem Umfang stellt Ihr Unternehmen klar, dass die Beschäftigten selbst für ihre Karriere und ihre berufliche Laufbahn verantwortlich sind? Wie? • In welchem Umfang hebt die Kommunikation Ihrer Organisation die Bedeutung eines guten Rufs hervor und unterstreicht die Fähigkeiten und das Wissen von Mitarbeiter:innen?
Führung	• In welchem Umfang teilen Ihre Führungskräfte und Manager:innen ihre Kontakte und Netzwerke zugunsten von Mitarbeiter:innen? • In welchem Umfang betreuen und coachen Führungskräfte und Manager:innen Ihre Mitarbeiter:innen bei ihren Karrieren? • In welchem Umfang haben Führungskräfte Anreizsysteme, oder wie werden sie für die Entwicklung anderer mitverantwortlich gemacht?
Technologie und Daten	• Wie gut erzeugt vorhandene Technologie Transparenz und Fairness bei Karrierechancen für alle Beschäftigten? • In welchem Umfang ermöglicht (und ermutigt) die Technologie Ihres Unternehmens die Beschäftigten, Informationen über Wissen und Skills zu teilen? • In welchem Umfang nutzt Ihr Unternehmen Daten über Skills, Wissen und Vorlieben, um den Beschäftigten Karrierechancen aufzuzeigen, an denen sie unter Umständen interessiert sind? • Wie gut ermöglicht die Technologie den Beschäftigten, Netzwerke aufzubauen? • Wie gut ist Ihre Technologie dafür eingerichtet, flexibles Accounting für Personalbestand, Finanzen, Lernen und Entwicklung und andere Systemtypen zu ermöglichen?

Quelle: RedThread Research, 2021.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Aus- und Eingliederung

Ein Aus- und Eingliederungsansatz ermöglicht es, Arbeitskräfte mit speziellen Skills in der Organisation tätig werden zu lassen, um bestimmte Projekte oder Arbeiten zu erledigen. Das Hauptziel für diesen Ansatz ist es, Skills dorthin zu bringen, wo sie gebraucht werden; er hilft Organisationen bei der Neuerfindung und Anpassung.

Obwohl es strenggenommen nicht mit internem oder Karrieretalent zu tun hat, besteht der Aus- und Eingliederungsansatz darin, die Belegschaft durch intern noch nicht vorhandene Skills und neues Wissen zu verstärken. Die Ermittlung von Arbeitskräften mit diesen Skills und diesem Wissen und der Einsatz dieser externen Arbeitskräfte helfen Organisationen dabei, sich schneller zu bewegen, indem sie sie gelegentlich für bestimmte Tätigkeiten Mitarbeiter:innen einstellen. Zu den unabhängigen Arbeitskräften können Student:innen, Berater:innen, Subunternehmer:innen, freie Mitarbeiter:innen und andere zählen.

Der Hauptzweck des Aus- und Eingliederungsansatzes besteht darin, die Belegschaft durch intern noch nicht vorhandene Skills und neues Wissen zu verstärken.

Bislang haben wir keine einzige große Organisation gesehen, die einen reinen Aus- und Eingliederungsansatz verwendet. Stattdessen ergänzt dieser Ansatz andere Mobilitätsansätze, die bereits verwendet werden. Immer mehr Organisationen nutzen unabhängige Arbeitskräfte als Teil ihrer Belegschaft – und wir erwarten, dass dies weiter zunimmt. In der Tat preist die „Future of Work"-Literatur unabhängige Arbeitskräfte als Modell der Zukunft an.

Natürlich liegt noch ein weiter Weg vor uns. Aktuelle Sozial- und Gesundheitssysteme sind noch nicht dafür eingerichtet, unabhängige Arbeitskräfte vollständig zu nutzen, aber wir können sehen, dass immer mehr Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Einige Organisationen nutzen unabhängige Arbeitskräfte für kleine Projekte, für die keiner im Haus Zeit hat. Andere, wie RedThread Research, nutzen die Expertise, die unabhängige Arbeitskräfte in die Organisation einbringen können. Beides dient zum Füllen von Lücken, aber auch um vorhandenen Mitarbeiter:innen wichtige Skills beizubringen, die die Organisation unter Umständen nicht hat, insbesondere in Zeiten von Neuausrichtung und Veränderung.

Der größte Nutzen, von dem wir gehört haben: Die Fähigkeit, Kapazität flexibel einzusetzen

Die Organisationen in der Studie erkennen den Aus- und Eingliederungsansatz als Möglichkeit an, Teams zu ergänzen, die keine Kapazität haben. Wir haben mit Organisationen gesprochen, die unabhängige Arbeitskräfte für alles mögliche einsetzen, angefangen bei der Tonbearbeitung und beim Grafikdesign bis hin zu einem bestimmten Projekt und spezieller Strategiearbeit.

Der Aus- und Eingliederungsansatz kann auf einmalige Aufgaben angewendet werden, die erfüllt werden müssen, er hilft Organisationen aber auch, bei umfangreichen Neuausrichtungen oder Strategieänderungen neue Geschäftsfunktionen zu besetzen.

Der Aus- und Eingliederungsansatz kann auf einmalige Aufgaben angewendet werden. Er hilft Organisationen aber auch, bei umfangreichen Neuausrichtungen oder Strategieänderungen neue Geschäftsfunktionen zu besetzen.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Die größte Herausforderung, von der wir gehört haben: Gesetze und Bestimmungen

Der Aus- und Eingliederungsansatz hat seine Tücken – dies sind vor allem Gesetze und Bestimmungen. Arbeitsgesetze schützen Beschäftigte vor unfairer Behandlung; sie basieren oft auf herkömmlichen, leiterartigen Strukturen und Beschäftigungsansätzen. Zu einigen der bemerkenswertesten Gerichtsverfahren gehören jene von Uber und Lyft-Fahrern,[4] die zu bestimmen versuchen, ob es sich bei diesen um unabhängige Auftragnehmer oder Mitarbeiter handelt, und worin der Unterschied besteht.

Der Aus- und Eingliederungsansatz hat seine Tücken – dies sind vor allem Gesetze und Bestimmungen.

Aus diesem Grund zögern viele Unternehmen mit der Einbindung unabhängiger Arbeitskräfte in ihre Belegschaft, da sie eine Spaltung verursachen. Insbesondere Folgendes wird von Unternehmen oft nur zögerlich bereitgestellt (unter anderem):

- Leistungsanreize wie Lern- und Entwicklungschancen (manche gehen so weit, dass unabhängige Arbeitskräfte vom Zugriff auf LMS und andere Lerntechnologien ausgeschlossen werden)
- Zugang zu wichtigen Meetings und anderen Organisationsinformationen
- Aufnahme in Projekt-Marktplätze

Einige Organisationen setzen erfolgreich Aus- und Eingliederungsansätze um, indem sie:

- **Internes Outsourcing betreiben.** Bristol Myers Squibb (BMS), ein globales biopharmazeutisches Unternehmen, betreibt das Outsourcing seiner Produktion an spezielle Firmen. Das Unternehmen startete sein Outsourcing-Modell 1997 mit Biocon, dem größten biopharmazeutischen Unternehmen in Indien. BMS hat seine Arbeitsbeziehung in Indien fortgesetzt, wo das Unternehmen klinische Studien u. a. zu Lebererkrankungen und Diabetes durchführt. Es hat zudem einen Teil seiner Forschung und Entwicklung in andere Länder verlegt: In China hat BMS zum Beispiel eine dauerhafte Partnerschaft geschlossen, die im Verlauf von anfangs 30 auf später 120 Mitarbeiter erweitert wurde.[5] 2008 schloss es einen Vertrag über 10 Jahre und im Wert von 550 Millionen USD mit Accenture ab, um die Finanzen und Rechnungslegungsvorgänge des Unternehmens verwalten zu lassen.[6] Durch diese Partnerschaften konnte BMS einen großen Teil seiner Arbeit global outsourcen und ermöglichte es dadurch externen Unternehmen, die Arbeit zu leisten, mit der sie sich am besten auskennen.
- **Lokales Outsourcing betreiben.** AirBnB, ein globales Ferienvermietungs- und Reiseunternehmen, begann damit, lokale Talente zu nutzen, indem Gastgeber aufgefordert wurden, Fotograf:innen in der Nähe zu beauftragen, um die vermieteten Immobilien im besten Licht erscheinen zu lassen.[7] Fotograf:innen werden vom Unternehmen vorab geprüft und nach Standort ausgewählt, da dies eine Funktion ist, die in mehreren Städten in den

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

USA verfügbar ist. Durch den Anreiz, mit einer Gewinnsteigerung von bis zu 40 % und einer 24%igen Zunahme bei den Buchungen rechnen zu können, tendieren Gastgeber dazu, diese Fotograf:innen zu ihrem eigenen Nutzen auszuwählen.

Erste Schritte: Anpassen der Firmenkultur an einen Aus- und Eingliederungsansatz

Wie bei den anderen Ansätzen sollten die Karriereplanung, die Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung, Führungspositionen und Technologie so ausgerichtet sein, dass ein Aus- und Eingliederungsansatz unterstützt wird. Abbildung 8 zeigt einige Fragen, die Organisationen sich selbst stellen sollten, wenn sie diesen Ansatz nutzen.

Abbildung 8: Zu berücksichtigende Fragen – Anpassen der Firmenkultur an einen Aus- und Eingliederungsansatz

EINFLUSSFAKTOREN	FRAGEN
Karriereplanung	• In welchem Umfang kennt Ihre Organisation die Arbeitskräfte-Pools, die für die Verstärkung ihrer aktuellen Belegschaft verfügbar sind? • In welchem Umfang werden unabhängige Arbeitskräfte und ihre Fähigkeiten bei der Belegschaftsplanung berücksichtigt? • In welchem Umfang stellt Ihre Organisation die Richtlinien klar, die für den Einsatz unabhängiger Arbeitskräfte in Ihrem Land oder Bundesland gelten? • In welchem Umfang schafft Ihre Organisation Transparenz bei den Karrierechancen für unabhängige Arbeitskräfte?
Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung	• Wie werden unabhängige Arbeitskräfte in Bezug auf den Rest der Organisation positioniert? • In welchem Umfang werden erforderliche Skills und Wissen für mögliche Karrierechancen an potenzielle unabhängige Arbeitskräfte kommuniziert? • In welchem Umfang werden den Personalmanager:innen die Richtlinien zu den Prozessen für die Beschäftigung unabhängiger Arbeitskräfte klar kommuniziert?
Führung	• In welchem Umfang kennen Führungskräfte und Manager:innen der ganzen Organisation unabhängige Arbeitskräfte, ihre Ziele, Skills und ihr Wissen? • In welchem Umfang kennen Führungskräfte und Manager:innen der ganzen Organisation die Skills und das Wissen von Mitarbeiter:innen oder unabhängigen Arbeitskräften?
Technologie und Daten	• In welchem Umfang sind Informationen zu Skills allen Arbeitskräften – internen und externen – verfügbar und in den gleichen Systemen vorhanden? • In welchem Umfang nutzen Geschäftsbereiche Systeme für Informationen über unabhängige Subunternehmen, sodass sie in der ganzen Organisation eingesetzt werden können?

Quelle: RedThread Research, 2021.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Neustart

Neustart-Ansätze werden verwendet, wenn Beschäftigte Reskilling-Maßnahmen durchlaufen und neue Rollen zugewiesen bekommen, die auf den Anforderungen und der Strategie der Organisation beruhen. Das Hauptziel dieses Ansatzes ist es, Skills dahin zu verschieben, wo sie gebraucht werden, um der Organisation zu helfen, sich anzupassen und sich selbst neu zu erfinden. Sie haben den zusätzlichen Vorteil der Mitarbeiter:innenbindung, des Engagements und des Skillerwerbs.

Viele Organisationen haben kürzlich massive Veränderungen ihrer Betriebsansätze und -strategien erfahren müssen, manchmal mussten sie sich von ganzen Funktionen oder Geschäftsbereichen trennen. Dies hat dazu geführt, dass viele über eine andere und effektivere Nutzung ihrer Beschäftigten nachgedacht haben.

Der Neustart-Ansatz hilft bei dieser Herausforderung: Jene, die diesen Ansatz nutzen, machen dies, um Beschäftigte mit Skills an anderer Stelle in der Organisation zu beschäftigen, an der diese Skills (oder ähnliche) relevant und erforderlich sind.

Organisationen, die den Neustart-Ansatz nutzen, ertappen sich selbst dabei, wie sie ihre Aufmerksamkeit sowohl auf Rollen *als auch* auf Skills richten. Die meisten stützen sich dabei immer noch auf Rollen, um die Beschäftigten und die Arbeit zu organisieren, nutzen aber verstärkt Skills als Möglichkeit, Kandidat:innen für diese Rollen zu bestimmen. Sie sehen gezielt auf Konstellationen von Skills, die die Beschäftigten haben: Gruppen ähnlicher Skills sowie Skills, die bei verschiedenen Jobs und in verschiedenen Kontexten eingesetzt werden. So können sie bestimmen, welche Beschäftigte ihre Skills effektiv in einem anderen Bereich der Organisation einsetzen (und in einigen Fällen erforderliche Skills erwerben).

Ebenso bieten Organisationen, die diesen Ansatz nutzen, ihren Beschäftigten einen messbaren Grad an Eigenverantwortlichkeit in Bezug auf ihre Karriere. Wir sagen messbar, da wir bis zu diesem Punkt einen Neustart-Ansatz gesehen haben, der auf hierarchisch niedrigere Positionen angewendet wurde – jene, die oft nicht viel Freiheit haben, eine neue berufliche Laufbahn zu definieren. Die Organisationen, die diesen Ansatz verwenden, verlassen sich auf Beschäftigte, die Initiative zeigen und den Wunsch haben, ihre Karrieren eigenverantwortlich voranzutreiben.

Der Zweck des Neustart-Ansatzes besteht darin, Beschäftigte mit Skills, die sie in einem Bereich der Organisation genutzt haben, in einen anderen wechseln zu lassen.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Der größte Nutzen, von dem wir gehört haben: Nutzung der bestehenden Belegschaft

Sogar vor der Pandemie und dem Chaos, das sie in Betriebsabläufen hinterlassen hat, bemerkten Organisationen bereits signifikante Kosteneinsparungen, wenn sie Beschäftigte neu einsetzten, statt externe Arbeitskräfte einzustellen.

In der Tat sind die Kosten für das Reskilling nur etwa halb so hoch wie für die Einstellung von externen Arbeitskräften. Darüber hinaus kosten externe Arbeitskräfte 18–20 % mehr und erbringen während der ersten zwei Jahre schlechtere Leistungen.[8]

Ein Neustart erzeugt neben Entgegenkommen und Vertrauen bei den Beschäftigten auch eine Verpflichtung zu speziellen Initiativen für das Upskilling/Reskilling großer Belegschaften einer Organisation. So bleiben Skills und Wissen frisch und relevant.

Die größte Herausforderung, von der wir bislang gehört haben: Ermittlung und Abgleich von Beschäftigten mit tangentialen[9] Skills und Wissen für neue Karrierechancen

Es ist nahezu unmöglich, eine Studie zur Mobilität durchzuführen, ohne eine Diskussion über Skills[10] zu entfachen – sie scheinen untrennbar verbunden zu sein. Skills und Skilldaten sind in zunehmendem Maße der unterstützende Faktor für viele Initiativen über die gesamte HR hinweg. Wir glauben, dass dies besonders auf die Karrieremobilität zutrifft, und sogar noch stärker auf einen Neustart-Ansatz.

Damit ein Neustart-Ansatz funktioniert, muss eine Organisation die Skills kennen, die sie jetzt (und in der nahen Zukunft) benötigt, und die Skills, auf die sie jetzt zugreifen kann (und was für deren Weiterentwicklung erforderlich ist). Wenn Organisationen besser wissen, was sie haben und voraussagen können, was sie benötigen, können sie Mobilität und Entwicklung der Beschäftigten besser einsetzen, um diese Lücken zu schließen.

Viele Organisationen erkennen beim Versuch, einen Neustart-Ansatz zu nutzen, dass ihnen diese Informationen fehlen. Dies führt dazu, dass viele von ihnen zu kämpfen haben und Vermutungen über die Skills anstellen müssen, die grob in einem Bereich der Organisation vorhanden sind, statt die Skills zu bestimmen, die Einzelne tatsächlich haben.

Während dies ein guter Anfang ist (denken Sie z. B. an Verkaufsmitarbeiter:innen, die zum Kundenservice wechseln, da beides in etwa die gleichen Skills erfordert), können Organisationen mit detaillierten Skilldaten bessere Entscheidungen bezüglich Skills, tangentialen Skills und die Eignung für Rollen treffen, als es ihnen derzeit möglich ist. Die folgenden Beispiele veranschaulichen diesen Punkt.

In der Tat sind die Kosten für das Reskilling nur etwa halb so hoch wie für die Einstellung von externen Arbeitskräften. Darüber hinaus kosten externe Arbeitskräfte 18–20 % mehr und erbringen während der ersten zwei Jahre schlechtere Leistungen.

Damit der Neustart-Ansatz funktioniert, müssen Organisationen die Skills kennen, die sie jetzt (und in der nahen Zukunft) benötigt, und die Skills, die jetzt vorhanden sind (und was für deren Weiterentwicklung erforderlich ist).

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

- **Neustart als Überlebensgrundlage.** Die Geschichte eines multinationalen Telekom-Unternehmens beschreibt eine Reihe von Aktivitäten, die das Unternehmen im Rahmen eines Neustart-Ansatzes für Mobilität durchgeführt hat. Vor der COVID-19-Pandemie beschäftigte dieses Unternehmen landesweit rund 10.000 Mitarbeiter:innen in Callcentern und weitere 15.000 Mitarbeiter:innen in Geschäften. Aufgrund der Krise wurden die Beschäftigten vom Unternehmen angewiesen, von zuhause aus zu arbeiten – was dazu führte, dass sie neue Skills erlernen mussten. Nach 7 Tagen waren diese Arbeitskräfte in der Lage, eine hohe Anzahl von Kundenanrufen zu beantworten.

  Das Unternehmen führte ein Reskilling von einigen Verkaufsmitarbeiter:innen zu Vertriebsmitarbeiter:innen durch, da einige Geschäfte schließen mussten. Ein Schulungsprogramm, das zu diesem Zeitpunkt virtuelle Realität (VR) nutzte, musste ebenfalls Veränderungen einführen, da die VR-Headsets zu diesem Zeitpunkt nicht mehr liefen. Die Programmierer des VR-Entwicklungsteams gingen dann dazu über, Apps statt VR zu programmieren.

  Durch diese Wechsel konnte dieses Unternehmen einen Teil seiner Talente behalten und in einer sich verändernden Umgebung einsetzen. Während die HC-Führungskräfte des Unternehmens dies als „erzwungene Mobilität" oder Überlebensmobilität beschreiben, haben diese Veränderungen dazu geführt, dass die Belegschaft agiler wurde.

- **Möglichkeiten zur Bestimmung tangentialer Skills erlernen.** Bell, Kanadas größtes Kommunikationsunternehmen, führte vor Kurzem Bell U ein, seine virtuelle Universität. Bell U ist ein „akademisches Programm für technische Lernpfade", das den Erwerb von Skills und die Entwicklung von internen Talenten unterstützt – in Übereinstimmung mit dem jüngsten CEO-Fokus auf einer erfolgreichen Strategie für den Einsatz der Mitarbeiter:innen. Um zu bestimmen, wer an dem Programm teilnehmen sollte, wählte das Führungsteam die Spitzenkandidat:innen durch ein Anmeldeverfahren aus.

  Dieses Programm, das acht Monate dauert, besteht aus einem virtuellen Online-Teilzeittraining und einem achtwöchigen Arbeitspraktikum. Das Programm nutzt Partner für die Erstellung visueller und rückverfolgbarer „akademischer Lernpfade". Bell U hat vier Fakultäten: Business Intelligence (BI), KI, Cybersecurity und Softwareentwicklung. Das Unternehmen stellte vor allem bei der Bestimmung von Skills, die für Rollen relevant waren, fest, dass jene, die in der BI arbeiten, bereits die grundlegenden Skills besaßen, die für den Wechsel in KI-bezogene Rollen erforderlich waren. Diese Überlappung von Skills ermöglicht den Wechsel zwischen 2 scheinbar unterschiedlichen Rollen im Unternehmen.

Detailliertere Skilldaten helfen Organisationen dabei, bessere Entscheidungen bezüglich Skills, tangentialen Skills und der Eignung für Rollen zu treffen, als es ihnen derzeit möglich ist.

Mitarbeiter, die in der Business Intelligence arbeiten, hatten bereits die grundlegenden Skills für einen Wechsel zu KI-bezogenen Rollen. Dies ermöglichte den Wechsel zwischen zwei scheinbar unterschiedlichen Rollen im Unternehmen.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Erste Schritte: Anpassen der Firmenkultur an einen Neustart-Ansatz

Wie bei den anderen Ansätzen auch sollten die Karriereplanung sowie die Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung, Führungspositionen und Technologie so ausgerichtet sein, dass ein Neustart-Ansatz unterstützt wird. Abbildung 9 zeigt einige Fragen, die Organisationen sich selbst stellen sollten, wenn sie diesen Ansatz nutzen.

Abbildung 9: Zu berücksichtigende Fragen – Anpassen der Firmenkultur an einen Neustart-Ansatz

EINFLUSSFAKTOREN	FRAGEN
Karriereplanung	• In welchem Umfang kann Ihre Organisation die Skills und das Wissen bestimmen, die für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit erforderlich sind? • In welchem Umfang kennt Ihre Organisation die Skills und das Wissen, das Ihre Beschäftigten haben? Wie? • In welchem Umfang kennen die Beschäftigten die Skills und das Wissen, das ihre Organisation sucht? • In welchem Umfang werden die Beschäftigten aller Ebenen angewiesen und aufgefordert, einen Plan für ihre Karrieren zu erstellen? • In welchem Umfang haben die Beschäftigten Zugriff auf Karrierechancen außerhalb ihres Teams, ihrer Funktion und Geschäftseinheit? • In welchem Umfang kennt Ihre Organisation die tangentialen Skills von Beschäftigten, die in anderen Bereichen des Unternehmens arbeiten?
Kommunikation zur beruflichen Weiterentwicklung	• In welchem Umfang hilft Ihre Organisation den Beschäftigten dabei, zu verstehen, in welche Richtung die Organisation sich bewegt und was dies für sie bedeutet? • In welchem Umfang bietet Ihre Organisation Upskilling/Reskilling-Chancen für die Beschäftigten? Wie transparent und zugänglich sind diese Chancen für die Beschäftigten? • Wie stark preist Ihre Organisation Chancen für einen Karrierewechsel an?
Führung	• In welchem Umfang setzt Ihre Organisation Initiativen ein, um die Bereitschaft Ihrer Beschäftigten ständig zu evaluieren und Upskilling zu betreiben, um Herausforderungen in der nahen Zukunft zu begegnen? • Wie arbeiten Führungskräfte und Manager:innen mit den Beschäftigten zusammen, damit diese die Optionen für einen Wechsel innerhalb der Organisation verstehen? • In welchem Umfang sind Manager:innen darauf vorbereitet, die tangentialen Skills ihrer Mitarbeiter:innen zu verstehen und zu bestimmen, und wie sie sich auf Chancen auswirken können? • In welchem Umfang sind Manager:innen darauf vorbereitet, mit ihren Mitarbeiter:innen über Chancen außerhalb des Teams, der Funktion oder sogar der Geschäftseinheit zu sprechen?
Technologie und Daten	• In welchem Umfang verfügt Ihre Organisation über die Technologie, um Chancen für einen Wechsel transparent zu machen? • In welchem Umfang kann die Technologie Ihrer Organisation tangentiale Skills erkennen oder erkennen, wie Skills in anderen Bereichen der Organisation verwendet werden? • In welchem Umfang arbeiten Leistung, Lernen und Mobilitätstechnologien zusammen, um sowohl der Organisation als auch den Beschäftigten dabei zu helfen, bessere Entscheidungen zu treffen?

Quelle: RedThread Research, 2021.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Zusammenfassung

Da ist sie also: Unsere Zusammenfassung der Besonderheiten der Karrieremobilität. Wir haben Ihnen eine Momentaufnahme präsentiert, wie Mobilität sich in den vergangenen Jahren verändert hat und wie sie derzeit definiert und angewendet wird. Und wir haben einige der Haupttrends aufgezeigt, die wir heutzutage in Organisationen beobachten können.

Das für uns wichtigste Ergebnis dieser Studie konzentriert sich auf das ungenutzte Potenzial, das klar definierte Karrieremobilitätsansätze für Organisationen haben können. Die meisten Organisationen konzentrieren sich zwar auf die Mitarbeiter:innenbindung, das Engagement und die Entwicklung als Hauptgründe für ihre Anstrengungen, wir hingegen freuen uns über die Karrierechancen, die bessere Mobilitätsmodelle für Herausforderungen wie DEIB bringen können; über die Sicherstellung, dass alle Mitarbeiter:innen Zugang haben, nicht nur Beschäftigte mit hohem Potenzial oder jene, die für Führungspositionen vorgesehen sind; und über die Gelegenheit, Organisationsanforderungen auf eine individuellere Art und Weise zu erfüllen.

Wir hoffen, dass Sie diese Diskussion nützlich fanden. Denken Sie jedoch daran, dass diese Untersuchung die Karrieremobilität zu einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet: Anfang des Jahres 2021. Aufgrund der allein im letzten Jahr beobachteten Veränderungen erwarten wir, dass Mobilitätspraktiken sich weiter entwickeln und hoffentlich sogar besser werden. Wir rechnen damit, dass diese Untersuchung in den nächsten Jahren oder sogar früher aktualisiert werden muss.

Wie immer begrüßen wir Diskussionen! Sie können uns unter RedThread Research hello@redthreadresearch.com anschreiben oder www.redthreadresearch.com besuchen und uns Ihre Erfahrungen mitteilen.

Unser wichtigstes Ergebnis aus dieser Studie betrifft das ungenutzte Potential, das Organisationen durch klar definierte Karrieremobilitätsansätze geboten wird.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Anhang 1: Untersuchungsmethodik

Wir haben diese Studie im Herbst 2020 begonnen. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse unserer Untersuchungen zusammen, dazu gehören:

- Eine Literatur-Übersicht von 57 Artikeln aus Unternehmen, dem Handel und beliebten Literaturquellen
- 3 Gesprächsrunden mit insgesamt 57 Teilnehmern
- 18 Tiefen-Interviews mit Führungskräften zu ihren Erfahrungen und Gedanken zu Karrieremobilität

Wer spezifische Studieninformationen sucht, kann sich glücklich schätzen: Wir haben den Grundsatz, dass so viele Informationen wie möglich zum Forschungsprozess geteilt werden sollen. Siehe:

- Mobility Literature Review: The Changing Perspective on Mobility
- Mobility Roundtable 1 Readout: Mobility: Talent Sources & Employee Preferences
- Mobility Roundtable 2 Readout: Mobility and Learning & Skills
- Mobility Roundtable 3 Readout: Mobility: Leadership, Messaging, Tech, and Processes

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Autor:innen und Beitragende

Autorin

Dani Johnson

Mitbegründerin, Hauptanalystin, RedThread Research

Dani ist Mitbegründerin und Hauptanalystin von RedThread Research. Sie hat den Großteil ihrer Karriere damit verbracht, über Praktiken bei Humankapital und Technologie zu schreiben, dazu zu forschen und zu beraten. Vor der Gründung von RedThread leitete Dani die Lern- und Karriereforschung bei Bersin, Deloitte. Ihre Ideen können Sie in Veröffentlichungen wie *The Wall Street Journal*, *CLO Magazine*, *HR Magazine* und *Employment Relations* finden. Dani besitzt einen Abschluss als Master of Business Administration und als Master of Science sowie einen Bachelor of Science in Maschinenbau der Brigham Young University.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Beitragende von RedThread

Unsere Untersuchung wäre ohne all diese Beiträge nicht möglich gewesen. Darüber hinaus danken wir **Catherine Coughlin** für die Bearbeitung des Berichts, **Jennifer Hines** für die Grafiken, **Jenny Barandich** für das Layout, **Chelsea Bell** für erste Untersuchungen, **Sana Lall-Trail** für das Forschung- und Projektmanagement und **Heather Gilmartin Adams** für den Projektsupport.

Beitragende Führungskräfte

Vielen Dank an alle, die an den drei Gesprächsrunden und den 18 Interviews teilgenommen haben. Diese Forschung wäre ohne Sie nicht möglich gewesen! Neben den unten aufgeführten Führungskräften gibt es zahlreiche andere, die wir nicht öffentlich nennen dürfen. Wir sprechen dennoch unseren Dank aus: Sie wissen, wer gemeint ist.

Alanna Roesler
Alex Baggerman
Alistair Antoine
Andrea Hough
Angel Prescott Brown
Betsy Johnson
Beverly Kaye
Bob Kelner
Brian Richardson
Chris Egeberg
Courtney Ellis
Dan George
Fred Wills
Effie Rangou
Jacquie Clarke
Janice Burns
Jennifer Cronin
Jessica Staggs
Kim Mirau
Laura Last
Lisanne Biolos
Maggie Laffey
Mariel Davis
Mitchel MacNair
Nicole Jensen
Patrick Cournoyer
Pete Beck
Protima Talapatra
Robert St-Jacques
Rose Sheldon
Simone Bartley
Steven Reutiman
Suzanne Scott
Tamara Hlava
Tolu Ajayi
Victoria Pazukha
Vidya Krishnan

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.

Fußnoten

1 In this research, we also saw some stellar examples of orgs enabling mobility between orgs within the supply chain or to provide employees with additional skills. One such example: Law firms "lend" lawyers to district attorney offices, so they can get trial experience quickly. While this is interesting, and on the rise, we address it as a part of the Ladder approach rather than a stand alone approach.

2 For recent RedThread research on DEIB strategies and tech, see *DEIB Tech: A Market Maturing to Meet the Moment*, RedThread Research / Stacia Garr and Priyanka Mehrotra, January 2021 and *Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging: Creating a Holistic Approach for 2021*, RedThread Research / Stacia Garr and Priyanka Mehrotra, November 2020.

3 See *Skills & Competencies: What's the Deal?* RedThread Research / Dani Johnson and Heather Gilmartin Adams, February 2021.

4 *Uber and Lyft drivers are employees, says US judge*, BBC, August 2020.

5 *Research and Development*, Bristol Myers Squibb, 2021.

6 *Accenture Announces $550 Million, 10-year Agreement with Bristol-Myers Squibb*, Accenture Newsroom, Accenture, September 2008.

7 *Photography that pays for itself*, AirBnB, 2021.

8 *It's Time for a Reskilling Revolution. Here's Why.* Human Resource Executive / Ben Eubanks, August 2019.

9 Tangential skills are skills that are closely related. Often, an employee with one skill can develop a tangential skill with relatively little time and effort.

10 *Skills & Competencies: What's the Deal?* RedThread Research / Dani Johnson and Heather Gilmartin Adams, February 2021.

© 2021 RedThread Research. Alle Rechte vorbehalten.