



Certificate of Advanced Studies: Fachhochschulen und Universitäten bieten Weiterbildung auf Stufe CAS an. So können vertiefte und neue Kenntnisse in einem Fachgebiet innert Monaten berufsbegleitend erworben werden.

# «An den Werkzeugen fehlt es nicht»

**Claire Barmettler** Die Laufbahnexpertin über die Pflicht zur Weiterbildung – sowohl von Arbeitnehmern als auch von Arbeitgebern.

INTERVIEW: MIRJAM OERTLI

Claire Barmettler ist Geschäftsführerin der Advenias AG, einer auf Personalentwicklung spezialisierten Beratungsfirma in Zürich. Die Fachhochschulabsolventin und Psychologin FH ist Co-Autorin des Buchs «Individualisiertes Personalmanagement», das jüngst im Zürcher Versus-Verlag erschienen ist. Die 54-Jährige leitet zudem den Zertifikatslehrgang «CAS FH in Laufbahncoaching» am Departement Wirtschaft der Kalaidos Fachhochschule Schweiz in Zürich.

*Das Angebot an Weiterbildungen in der Schweiz ist riesengross. Wie findet man die individuell richtige Weiterbildung?*

**Claire Barmettler:** Wer eine Weiterbildung machen will, muss zunächst überlegen, wozu. Sollen bestimmte Inhalte erlernt werden oder will man auf dem Markt vergleichbar sein? Wenn es um Ersteres geht, zum Beispiel um eine Schulung in einem Computerprogramm, ist die Suche nicht so schwierig. Ist Vergleichbarkeit das Ziel, braucht es vertiefte Abklärungen.

*Was meinen Sie mit Vergleichbarkeit?*

Es gibt Leute, die nach ihrer Ausbildung jahrelang keine Weiterbildung mehr gemacht haben. Sie verfügen zum Teil über Abschlüsse, die es heute nicht mehr gibt. Dadurch sind sie nicht vergleichbar mit Jüngeren. Hier ist eine Standortbestimmung sinnvoll. Dabei geht es neben Vergleichbarkeit auch darum, sichtbar zu machen, was man kann.

*Reicht «learning on the job» nicht?*

Berufserfahrung ist sehr wichtig. Wer eine aktuelle, passende Ausbildung für den Bereich hat, in dem er arbeitet, muss nicht gleich in die nächste Weiterbildung einsteigen. Allerdings gibt es Laufbahnen, in denen bestimmte Abschlüsse dazugehö-



## Die Karriereberaterin

**Name:** Claire Barmettler  
**Funktion:** Geschäftsführerin, Advenias AG, Zürich  
**Alter:** 54  
**Familie:** Verheiratet  
**Ausbildung:** Dipl. Psychologin FH, Ausbilderin mit eidg. Fachausweis, MAS Training & Development

**Das Unternehmen** Die Advenias AG in Zürich berät seit über 20 Jahren Organisationen, Unternehmen und Einzelpersonen. Das Angebot von Geschäftsführerin Claire Barmettler und Partner Martin Gubler umfasst die Bereiche Career Consulting, Career Development, Career Coaching.

ren, wenn man weiterkommen möchte. Ein Beispiel wäre der Treuhandbereich mit dem eidg. dipl. Treuhandexperten. Ganz allgemein ist es wichtig, dass man sich gut auf dem Markt bewegen kann. Dazu sollte man alle fünf Jahre überprüfen, wo man steht.

*Wie?*

Indem man zum Beispiel in Stelleninseraten verfolgt, was verlangt wird, oder beobachtet, was neue Mitarbeitende mitbringen. Hilfreich können zudem Gespräche mit Laufbahncoaches sein. Auch Hinweise von Vorgesetzten geben Aufschluss, und nicht zuletzt Vorschläge der Personalverantwortlichen. Sie sollten mit Mitarbeitenden regelmässig besprechen, welche Weiterbildungen in Frage kommen.

*Sie haben ein Buch über individualisiertes Personalmanagement geschrieben. Wieso?* Firmen haben viele gute interne Angebote für Mitarbeitende. Doch Umfragen zeigen, dass Mitarbeitende oft nichts für sich darunter finden. Man erreicht nie alle. Die einen schreckt es ab, wenn sie auf dem Laufbahnpfad sehen, wo sie in fünf Jahren stehen könnten. Andere finden das toll. Deshalb wollte ich der Individualisierung mehr Gewicht geben.

*Worum geht es im Buch?*

Um konkrete Gestaltungshinweise für die Personalführung, von der Gewinnung über die Beurteilung und Honorierung bis zur Entwicklung. Basis sind drei Laufbahnmodelle, die zeigen, dass Laufbah-

nen von individuellen Facetten beeinflusst sind. Es geht also stets darum, die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitenden im Auge zu haben.

*Welches sind heutige Bedürfnisse?*

Vor allem jüngere Leute suchen sich eher Lerngelegenheiten. Sie sind stärker getrieben vom eigenen Weg. Auch wollen sie je nach Lebenssituation neu entscheiden – zuerst vielleicht Teilzeit – arbeiten, um dann wieder Gas zu geben. Darauf müssen Firmen reagieren, wollen sie Fachkräfte

**«Viele Mitarbeitende kümmern sich zu wenig darum, beruflich fit zu bleiben.»**

nicht verlieren. Als Personalerin muss ich mir stets überlegen: «Wen spreche ich an mit diesem oder jenem Stellenprofil? Haben wir Instrumente für verschiedene Bedürfnisse?» Die Modelle im Buch zeigen verschiedene Einstellungen von Mitarbeitenden. Wenn ich für alle etwas bieten kann, kann ich vielfältigste Charaktere gewinnen.

*Als Beraterin und als Coach haben Sie viel Einblick in die Praxis.*

Ja. Die Personalabteilungen, die ich erlebe, machen einen professionellen Job. An den einzelnen Werkzeugen fehlt es nicht. Es geht darum, bestehende Elemente zu sichten, zu ergänzen und im Unternehmensalltag konsequent umzusetzen.

*Hapert es bei der Anwendung?*

Nicht direkt. Aber viele Mitarbeitende fallen durch die Maschen. Sie kümmern sich zu wenig darum, beruflich fit zu bleiben. Natürlich liegt das in der Pflicht der Leute selbst. Aber wenn die Firma mit jemandem lange gut gefahren ist, dürfte auch sie Verantwortung übernehmen. Personalabteilungen sollten Mitarbeitenden vermehrt ein kompetentes Vis-à-vis sein bei der Planung des individuellen Wegs.

*Welche Mitarbeitenden haben es am einfachsten?*

Diejenigen, die wissen, dass sie nie ausgelassen haben und immer wieder für neue Erfahrungen sorgen.

*Sie selbst sind seit mehr als 20 Jahren selbstständig.*

Als Angestellte wurde es mir zu eng. Ich wollte mehr Autonomie, wollte Dinge gestalten und Inhalte bestimmen. Eines der Modelle im Buch sind die Karriereanker. Das sind die Werte, die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit wichtig sind. Einer meiner ausgeprägten Anker ist Selbstständigkeit und Unabhängigkeit.

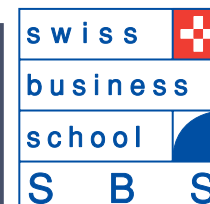
*Bilden Sie sich gegenwärtig weiter?*

Ich besuche demnächst einen Kurs für visuelle Moderationstechniken. Meine letzte Weiterbildung liegt etwas zurück. 2011 schloss ich einen Master of Advanced Studies (MAS) an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz ab. Ich schätzte es damals sehr, mich nach Jahren der Praxis in die Theorie zu vertiefen.

ANZEIGE



**Your Management Education in Zurich**



**BBA (AAE)**  
**MSc**  
**full-time MBA**  
**part-time MBA (Flex)**  
**Online MBA**  
**Executive MBA**  
**DBA**