

Individualisierte Karriereplanung – Laufbahnentwicklung mit der „Protean Career“

Von Prof. Dr. Martin Gubler (Hochschule Luzern – Wirtschaft)

Verschiedene technologische, demografische und soziale Entwicklungen haben in den letzten Jahren zu fundamentalen Umwälzungen auf den Arbeitsmärkten geführt. Diese Veränderungen haben nicht nur Organisationen substanziell beeinflusst, sondern sie hatten letztlich auch Auswirkungen auf die beruflichen Laufbahnen vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Sullivan/Baruch, 2009). So beeinflusst zum Beispiel die Art, wie Firmen Stellen strukturieren, unmittelbar, wie sich Laufbahnen entwickeln und wie sie gesteuert werden können (Savickas et al., 2009). „Karriere zu machen“ wurde lange gleichgesetzt mit hierarchischem Vorankommen entlang vordefinierter innerbetrieblicher Entwicklungspfade. Die Organisation bot Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildung und Beförderungsperspektiven im Austausch gegen Loyalität (Herriot/Pember-ton, 1995).

Aufgrund der oben erwähnten Veränderungen sind jedoch Hierarchien oft flacher geworden und der Einfluss externer Arbeitsmärkte auf individuelle Laufbahnverläufe ist gestiegen. Dies hat zur Folge, dass von den Mitarbeitenden vermehrt Leistung, Einsatzbereitschaft und Toleranz im Umgang mit Unsicherheiten statt Loyalität gefordert werden, während Firmen als Gegenleistung vermehrt Arbeitsmarktfähigkeit statt Arbeitsplatzsicherheit propagieren (Raeder, 2019).

Zudem haben insbesondere demografische Veränderungen zu einem zunehmenden Fachkräftemangel in vielen Bereichen der Wirtschaft geführt. Während dieses Phänomen unter anderem in der Informatikbranche (IT) (Gubler/Coombs/Arnold, 2018), im Gesundheitswesen (Bonin, 2020) oder in Schulen (Gubler et al., 2020) schon lange akut war, zeigt es sich inzwischen auch in zahlreichen weiteren Branchen, so zum Beispiel in Handwerksberufen, auf dem Bau oder im Verkauf (Lay/Niebling, 2023). Im Bestreben, als attraktive Arbeitgeber in einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt aufzutreten und bestehende Mitarbeitende möglichst lange halten zu können, investieren Organisationen daher oft viel in das betriebliche Personalmanagement. Es scheint jedoch so, dass es Firmen trotzdem häufig nicht gelingt, die Maßnahmen zu bieten, die sich die Mitarbeitenden wirklich wünschen (Gubler et al., 2018).

Eine Maßnahme, die in der Personalentwicklung seit Jahren genutzt wird, sind sogenannte Fachkarrieren. Damit soll es Mitarbeitenden ermöglicht werden, innerhalb einer Organisation unabhängig von einer Führungstätigkeit (fachliche) Aufstiegsmöglichkeiten und Zugang zu Stellen mit mehr Verantwortung und Komplexität zu erhalten. Solche Modelle sind unter anderem in der IT seit Jahrzehnten bekannt (z. B. Allen/Katz, 1988) und werden inzwischen auch in der Industrie breit eingesetzt (Ladwig/Fründt/Janneck/Lübeck, 2014). Bis heute werden sie in der Literatur als Option für Firmen empfohlen, um Mitarbeitenden vielfältige interne Laufbahnpfade zu bieten (z. B. Bochtler, 2023).

Solche Fachkarrieren können tatsächlich ein sehr hilfreiches Mittel sein, um Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation spannende Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. So adressieren sie zum Beispiel den Wunsch vieler Mitarbeitender, möglichst genau wissen zu wollen, was von ihnen gefordert wird, um sich beruflich weiterzuentwickeln (Gubler et al., 2018). Allerdings sind etliche Schwierigkeiten beim Einsatz solcher Maßnahmen bekannt. So können sie zum Beispiel Erwartungen von Mitarbeitenden wecken, die seitens der Organisation nur schwer einlösbar sind (Allen/Katz, 1988).

Vor allem aber sind solche Fachlaufbahnen sehr aufwendig beim Aufbau und im Unterhalt. Es lohnt sich – wenn überhaupt – in der Regel nur für große Unternehmen, solche Modelle zu entwickeln und einzuführen (Ladwig et al., 2014). Doch selbst für große Firmen ist es herausfordernd, die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden bei einer einmal implementierten Fachlaufbahn an die sich rasch verändernden Anforderungen eines sehr dynamischen Arbeitsmarkts anzupassen. Für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) sind Fachlaufbahnmodelle sowohl im Aufbau als auch im Unterhalt tendenziell zu komplex und aufwendig. Dies hat unter anderem zur Folge, dass dort sowohl eine solide Qualifizierungs- und Laufbahnplanung für bestehende Mitarbeitende als auch die Rekrutierung externer Bewerber oft weniger gut gelingen als in großen Organisationen (Bonin, 2020).

Nötig wären daher wirksame, einfach und flexibel einsetzbare Maßnahmen im Bereich der Laufbahnplanung und -entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sowohl

ABSTRACT

Forschungsfrage: Was ist das Modell der „Protean Career“ und wie lässt es sich als flexibles Instrument zur individualisierten Laufbahnentwicklung in Organisationen nutzen?

Methodik: Beschreibung und theoretische Einbettung des Modells sowie drei kurze Case Studies zu dessen praktischen Anwendungsmöglichkeiten.

Praktische Implikationen: Das Modell der Protean Career eignet sich sehr gut als einfaches, praxisorientiertes und doch wissenschaftlich fundiertes Laufbahnentwicklungsinstrument. Damit lässt sich in Organisationen jeglicher Größe sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene arbeiten.

in KMU als auch in großen Unternehmen nutzbar sind. Ein Instrument aus der akademischen Laufbahnforschung, das genau für diesen Zweck genutzt werden kann, wird nachfolgend vorgestellt.

„Alte“ und „neue“ Laufbahnmodelle

In der akademischen Laufbahnforschung kam bereits ab Mitte der 1990er Jahre die Erkenntnis auf, dass sich durch die eingangs skizzierten Veränderungen in Organisationen sowohl die Einstellung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gegenüber ihrer beruflichen Laufbahn als auch ihre tatsächlichen Laufbahnverläufe verändern (Sullivan/Baruch, 2009). Auf der Basis intensiver Forschung zu beruflichen Laufbahnen wurden in den letzten drei Jahrzehnten zahlreiche Laufbahnmodelle entwickelt. Obwohl diese Modelle noch immer kaum

im praktischen Diskurs angekommen sind, lassen sich daraus wertvolle Hinweise für die Praxis gewinnen (Arthur, 2014).

In der Literatur wird typischerweise zwischen „traditionellen“ und „neuen“ Laufbahnmodellen unterschieden (Gubler, 2019). Traditionelle Laufbahnmodelle gehen von einer hohen Stabilität und Planbarkeit individueller Laufbahnen aus. Sie sind durch hohe Loyalität seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und entsprechende Arbeitsplatzsicherheit der Organisationen gekennzeichnet. Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber sind selten, stattdessen werden die Laufbahnen Einzelner meist stark durch die Organisation und die Vorgesetzten gesteuert.

Traditionelle Laufbahnen verlaufen tendenziell aufwärts, das heißt, die Mitarbeitenden gelangen über die Zeit in höhere hierarchische Positionen. Es sind genau die Charakteristika

Abb. 1: Charakteristika traditioneller und neuer Laufbahnmodelle

	Annahmen in traditionellen Laufbahnmodellen	Annahmen in neuen Laufbahnmodellen
Laufbahnumfeld	Stabil, vorhersagbar, hohes Maß an Sicherheit	Instabil, wenig vorhersagbar, wenig Sicherheit
Arbeitsverhältnisse	Arbeitsplatzsicherheit durch Loyalität	Beschäftigung dank Leistung und Flexibilität
Laufbahnverlauf	Vertikal nach oben, meistens in wenigen Organisationen	Multidirektional (nach oben, unten oder geradeaus), meistens in verschiedenen Organisationen
Benötigte Fähigkeiten	Berufs- und firmenspezifisch	In verschiedenen Funktionen und Umgebungen nutzbar
Erfolgskriterien	Objektiver Laufbahnerfolg (sichtbare Positionen, Stellung, Status etc.)	Subjektiver Laufbahnerfolg (subjektive Zufriedenheit mit dem Erreichten etc.)
Ausbildung	Langfristig ausgerichtet, Programme mit formalen Abschlüssen	Kurzfristig ausgerichtet, Lernen „on the job“
Das Individuum fühlt sich verpflichtet gegenüber ...	der Organisation	dem Beruf
Verantwortung für die Laufbahn liegt ...	bei der Organisation	beim Einzelnen

Quelle: Gubler, 2019

und Annahmen, die den meisten betrieblichen Fachlaufbahnmodellen zugrunde liegen.

Neue Laufbahnmodelle hingegen zeichnen sich durch größere Dynamik und Mobilität der Mitarbeitenden aus, zwischen verschiedenen Stellen und Firmen. Dabei trägt das Individuum vermehrt die Verantwortung für die Entwicklung der eigenen Laufbahn, die statt ausschließlich aufwärts durchaus auch horizontal (d. h. ohne hierarchische Aufstiege) oder gar „abwärts“ (d. h. in vermeintlich tiefere hierarchische Funktionen) verlaufen kann. Trotz der Vielfalt der Konzepte lassen sich ein paar zentrale Charakteristika solcher Laufbahnmodelle festhalten und gegenüberstellen, wie in Abbildung 1 dargestellt.

Eines der akademisch bekanntesten und prägendsten „neuen“ Laufbahnmodelle, das gleichzeitig eine sehr hohe Praktikabilität für Organisationen hat, ist die sogenannte „Protean Career“.

Die Protean Career

Hall (1996) skizzierte mit der „Protean Career“ – benannt nach Proteus, dem griechischen Gott, der seine Form nach Belieben verändern und sich so immer wieder neuen Anforderungen und Situationen anpassen konnte – den Typ einer Berufslaufbahn, der sich radikal von bisherigen Vorstellungen unterscheidet. Bei der „Protean Career“ liegen die Verantwortung für die eigene Laufbahn und die Beurteilung des eigenen Erfolgs beim Individuum, nicht bei der Organisation. Die Person versteht sich selbst als treibende Kraft für die Entwicklung

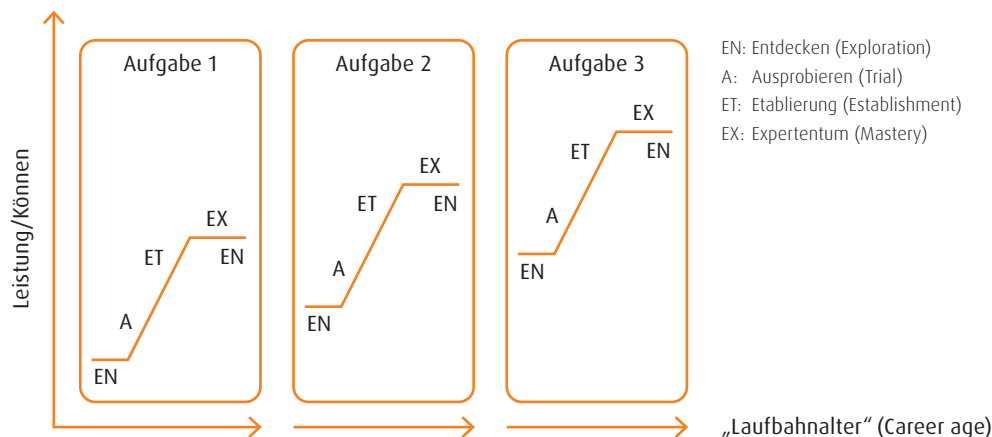
der eigenen Laufbahn und überträgt die Verantwortung dafür nicht dem Arbeitgeber. Das Modell der „Protean Career“ lässt gemäß Hall (1996) unzählige Wege zur beruflichen Zufriedenheit und zum Erfolg zu, während bei der traditionellen Sicht auf eine erfolgreiche Laufbahn vor allem das hierarchische Vorankommen und damit verbundene Lohnerhöhungen zählen. Das Konzept umfasst zwei Kernelemente: Lernzyklen und Metakompetenzen.

Lernzyklen

Während traditionelle Vorstellungen von Laufbahnen auf vorhersagbaren, zu einem bestimmten Alter oder Karriereschritt gehörenden Entwicklungen basieren, entwickelt sich eine „Protean Career“ in wiederkehrenden Lernzyklen (Hall, 1996). Solche Lernzyklen kommen in verschiedenen beruflichen Phasen vor und widerspiegeln die individuelle Entwicklung. Abbildung 2 zeigt die vier Phasen eines einzelnen Lernzyklus.

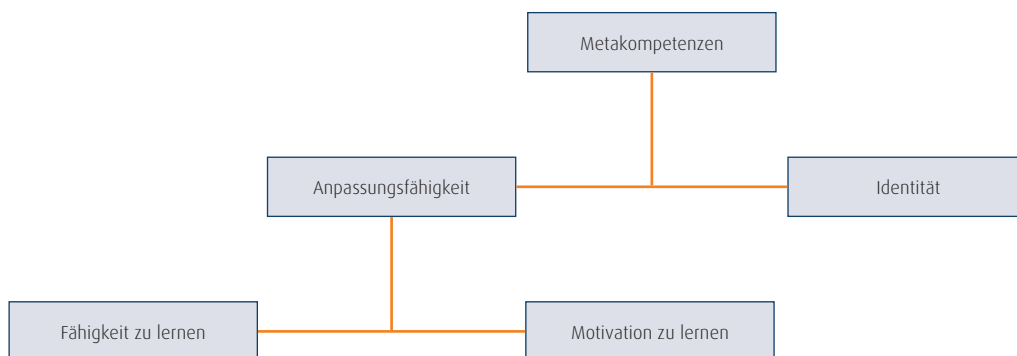
In der ersten Phase, dem Entdecken, lernt das Individuum eine neue Aufgabe kennen. In der Phase des Ausprobierens beginnt die Person, neu gewonnenes Wissen konkret einzusetzen. In der Phase der Etablierung ist sie mit den neu erlernten Abläufen und Inhalten vertraut und kann diese im Alltag mühelos anwenden. Die Phase des Expertentums beschreibt schließlich den Zustand, in dem eine Person in einem Bereich so viel Erfahrung gesammelt hat, dass sie auch komplexe Ausnahmesituationen bewältigen kann. Nach einer gewissen Zeit

Abb. 2: Lernzyklen der Protean Career



Quelle: Barmettler/Gubler/Ziltener, 2015; in Anlehnung an Hall, 1996

Abb. 3: Metakompetenzen der Protean Career



Quelle: Barmettler et al., 2015; in Anlehnung an Hall, 2002

suchen die meisten Menschen nach einer neuen Herausforderung – der nächste Lernzyklus beginnt. Der Wechsel von einem Lernzyklus zum nächsten kann durch äußere oder innere Einflüsse angestoßen werden und ist jedes Mal mit einer zumindest kurzfristigen Leistungseinbuße verbunden. Gemäß Hall (1996) definiert die jeweilige Position innerhalb eines Lernzyklus das sogenannte „Laufbahnalter“ einer Person. Dieses hat nichts mit dem biologischen Alter zu tun, sondern zeigt auf, wie gut die Person ihre aktuelle Tätigkeit beherrscht. Hall trägt damit dem Umstand Rechnung, dass es in der heutigen Arbeitswelt immer mehr berufliche Tätigkeiten gibt, bei denen primär die fachliche Kompetenz und nicht das biologische Alter entscheidend ist. Hall geht auch davon aus, dass Individuen im Verlauf der Zeit aus früheren beruflichen Erfahrungen lernen und so zunehmend bessere Leistungen erbringen. Dies zeigt sich in Abbildung 2 dadurch, dass spätere Lernzyklen auf einem insgesamt höheren Leistungsniveau liegen als die vorangehenden.

Metakompetenzen

Um die Übergänge zwischen den Lernzyklen zu meistern, aus den Erfahrungen zu lernen und damit letztlich in der beruflichen Laufbahn erfolgreich zu sein, braucht ein Individuum gemäß Hall (1996) zwei sogenannte Metakompetenzen: Identität und Anpassungsfähigkeit (vgl. Abb. 3).

Laut Hall (2002) entsteht Identität fortlaufend – vor allem durch Selbstkenntnis, das Identifizieren der eigenen Werthaltungen (z.B. was einem im Beruf wichtig ist) sowie das

Bemühen, diesen Werten nachzuleben. Anpassungsfähigkeit umfasst sowohl die Fähigkeit als auch die Motivation zu lernen. Es reicht nicht, wenn ein Individuum nur die (intellektuelle) Fähigkeit hat, etwas zu lernen. Erst wenn eine Person auch innerlich bereit und motiviert ist, sich zu entwickeln, kann sie sich wirklich auf neue Situationen einstellen und aus gemachten Erfahrungen lernen. Gemäß Hall (2002) sind beide Metakompetenzen notwendig, um in einer Laufbahn langfristig erfolgreich zu sein.

Trotz diverser konzeptioneller Kritikpunkte stützt die wissenschaftliche Forschung das Modell der „Protean Career“ zunehmend durch empirische Studienergebnisse. Die Forschung zeigt unter anderem, dass Mitarbeitende mit einer solchen Haltung tendenziell engagierter und flexibler gegenüber Veränderungen sind (Gubler/Arnold/Coombs, 2014; Hirschi/Koen, 2021).

Einsatz der Protean Career in der Praxis

Wie oben skizziert, bilden betriebliche Fachlaufbahnmodelle typischerweise Charakteristika „alter“ Laufbahnen ab, das heißt, sie versuchen seitens der Organisation, die Laufbahnentwicklung der Mitarbeitenden entlang vorgeplanter und vordefinierter Pfade zu lenken. So nachvollziehbar dies angesichts der eingangs erwähnten Herausforderungen im Umgang mit diesen Modellen auch sein mag, entspricht das Vorgehen oft schlicht nicht der hohen Komplexität realer individueller Laufbahnverläufe und den entsprechenden Bedürfnissen der Mitarbeitenden.

Im Gegensatz dazu bietet das Modell der Protean Career hier einen Ausweg. Es kann und soll genau nicht dazu dienen, individuelle Laufbahnpfade im Detail vorzudefinieren. Stattdessen zeigt es Organisationen und ihren Mitarbeitenden grundsätzliche Herangehensweisen im Umgang mit respektive Haltungen gegenüber persönlicher Entwicklung und neuen beruflichen Herausforderungen. Das bedingt seitens der Organisation und der Mitarbeitenden ein Loslassen von der ohnehin kaum je erfüllbaren Illusion, berufliche Laufbahnen innerhalb der Organisation seien planbar. Stattdessen gibt das Modell beiden Seiten viele Freiheiten. Es zeigt für alle Mitarbeitenden mögliche Herangehensweisen zur Laufbahnentwicklung auf, unabhängig von ihrer Funktion, ihrem beruflichen Hintergrund und ihrem Alter. Es impliziert die Haltung, dass man sich ständig neuen (Lern-)Herausforderungen stellen und nicht „stehen bleiben“ soll, dass Flexibilität gefordert ist und dass persönliche berufliche Werthaltungen von zentraler Bedeutung sind.

Dies bietet große Chancen, besonders für Organisationen in einem dynamischen Umfeld und für solche, die aufgrund ihrer Struktur oder Größe wenig klassische „Karrieremöglichkeiten“ anbieten können. Doch auch für Firmen, die bereits Fachlaufbahnmodelle im Einsatz haben, kann es sich lohnen, Elemente der Protean Career in ihre Prozesse einzubinden. Das Modell ermöglicht es, quasi eine „gemeinsame Sprache“ innerhalb der Organisation zu etablieren, wie über Laufbahnen und berufliche Entwicklung gesprochen und wie damit umgegangen wird. Dies wird in der nachfolgenden Case Study skizziert.

Case Study 1: Einsatz als konzeptionelles Denkmodell für die Personalentwicklung

Eine im Großraum Zürich ansässige, im Bereich Verkehr und Regionalplanung tätige Ingenieurfirma mit rund 150 Mitarbeitenden stand vor einigen Jahren vor einer für diese Branche typischen Herausforderung: Sie suchten einerseits händierend nach ausreichend qualifizierten Mitarbeitenden, andererseits konnten sie in einer durch flache Hierarchien charakterisierten Organisation ihren Mitarbeitenden keine „traditionellen“ Laufbahnpfade als Entwicklungsperspektive anbieten. Als vermeintlicher Ausweg wurde daher versucht, ein Fachlaufbahnmodell einzuführen. Dieser Versuch scheiterte jedoch an den eingangs geschilderten Herausforderungen bezüglich Organisationsgröße und hoher Komplexität solcher Systeme.

Zufällig wurde die Firma durch die Masterarbeit eines ihrer Mitarbeitenden auf das Modell der Protean Career aufmerksam. Die Geschäftsleitung erkannte das Potenzial des Modells sofort. Einerseits konnte anhand der Lernzyklen das große fachliche Entwicklungspotenzial der typischen Laufbahnverläufe in der Firma bildlich aufgezeigt werden – nämlich als vielseitige, individuell gestaltbare, von Projekt zu Projekt sukzessiv aufeinander aufbauende und fachlich immer breiter und komplexer werdende Pfade. Gleichzeitig symbolisierten

die Lernzyklen für die Geschäftsleitung auch ein Bild, dass man im Ingenieursberuf und auch als Firma nicht stehen bleiben kann und darf, wenn man beruflich „am Ball“ bleiben möchte, sondern dass man sich immer wieder neuen Herausforderungen stellen muss. So wurde die Protean Career (insbesondere das Element der Lernzyklen) als Denkmodell für die Personal- und Laufbahnentwicklung übernommen. Die Personalverantwortlichen nutzten die Lernzyklen zum Beispiel bei Bewerbungsgesprächen als Illustration für die Laufbahnperspektiven innerhalb der Firma oder bei Standortgesprächen von bestehenden Mitarbeitenden (ähnlich wie in Case Study 3). Somit erübrigte sich für die Firma die Suche nach einem klassischen Fachlaufbahnmodell, da sie dank dem Modell der Protean Career einen Weg gefunden hatte, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, welche spannende und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten sie in den verschiedenen Projekten erwarten. Für zahlreiche Mitarbeitende war die neue, dynamische Betrachtungsweise ihrer „Projektlaufbahnen“ wertvoll und motivierend. Sie hatten nicht mehr das Gefühl, ohne hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten „stehen zu bleiben“.

Solche positiven Reaktionen der Mitarbeitenden – unabhängig von Funktion, Alter, Branche, Bildung et cetera – haben sich im Praxiseinsatz mit dem Modell immer wieder gezeigt. Dies ist nicht selbstverständlich, denn die Grundhaltungen der Protean Career (kontinuierliches Lernen, Klarheit bezüglich eigener Werthaltungen) könnten für Mitarbeitende durchaus bedrohlich wirken, was auch in der Literatur wiederholt kritisiert wurde (Gubler, 2019). Doch wenn das Modell gut eingeführt und erklärt wird, erweist sich dessen Akzeptanz bei unterschiedlichen Personengruppen in der Regel als sehr positiv. Insbesondere die Lernzyklen werden intuitiv sehr gut verstanden und als relevant für die eigene Laufbahn empfunden. Dies illustriert Case Study 2 mit exemplarischen Eindrücken vom Einsatz im Bereich von Lehrpersonen.

Case Study 2: Einsatz als Instrument im (Laufbahn-)Coaching von Mitarbeitenden

Im Bildungsbereich ist die Rekrutierung von Lehrkräften für viele Schulen eine große Herausforderung. So spannend und abwechslungsreich der Lehrberuf auch sein mag: Die Wahrnehmung bei vielen Lehrpersonen, aber auch in der Öffentlichkeit ist noch stark geprägt vom Image des Lehrberufs als „berufliche Sackgasse“ mit nur sehr begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten (Herzog/Herzog/Brunner/Müller, 2007). Fehlende berufliche Perspektiven im Lehrberuf – ob real oder wahrgenommen – führen jedoch zu Unzufriedenheit, was unter anderem zur Folge hat, dass insbesondere Männer den Beruf bald wieder verlassen (Herzog et al., 2007). Daher wäre es für Schulen und Lehrpersonen von großer Bedeutung, die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten im Lehrberuf erkennen und wertschätzen zu können.

Beim praktischen Einsatz in zahlreichen Weiterbildungskursen und Laufbahncoachings für junge oder auch für ältere Lehrpersonen sowie für Schulleitende zeigte sich, dass die Protean Career hervorragend geeignet ist für individuelle Laufbahnplanung von Lehrpersonen, wie nachfolgende exemplarische Eindrücke verdeutlichen.

Angehende Lehrpersonen oder solche, die erst vor Kurzem eine Stelle angetreten haben, reagieren meist sehr positiv auf das Modell. Für viele von ihnen wirkt die Kenntnis der Lernzyklen und Metakompetenzen entlastend. Denn diese Elemente zeigen auf, dass man an einer Schule nicht zwingend ein ganzes Berufsleben lang in der gleichen Funktion tätig sein muss, dass die eigene berufliche Entwicklung proaktiv gesteuert werden kann und dass sich die Laufbahn entlang eigener Werthaltungen gestalten lässt. Das eröffnet oft neue Perspektiven und wirkt gegen die (nach wie vor verbreitete) Angst vor dem Lehrberuf als „Sackgasse“.

In Laufbahn-Workshops mit erfahrenen Lehrpersonen lösen die Lernzyklen ebenfalls ein überwiegend positives Echo aus. Viele Lehrpersonen erkennen, dass sich auch in späteren Phasen einer schulischen Laufbahn immer wieder neue, spannende Entwicklungsperspektiven bieten (z. B. Teilnahme an didaktischen Pilotprojekten, Betreuung von Studierenden in Praktika), dass es dazu aber auch ein Engagement der einzelnen Lehrperson braucht. Dies führt nicht selten zu neuen Einsichten über die eigene Berufslaufbahn. So hat zum Beispiel das Nachdenken über die Lernzyklen bei einer zu Beginn des Workshops recht frustriert wirkenden Lehrperson Mitte vierzig dazu geführt, dass sie den Willen und den Mut zu einer Schulleitungsausbildung aufbrachte, nachdem sie für sich zuvor über lange Zeit keine berufliche Perspektive im Schulkontext mehr hatte erkennen können und deshalb ernsthaft über einen vollständigen Ausstieg aus dem Schulumfeld nachgedacht hatte. Heute ist die Person in der Schulleitung tätig und wieder voller Freude bei der Arbeit.

Schlussendlich erachten Schulleitende in Weiterbildungen das Modell meist als sehr hilfreich und praxistauglich für eine gezielte Personalentwicklung. So können Lernzyklen zum Beispiel ideal als Basis für Entwicklungsgespräche mit Lehrpersonen genutzt werden, und die Metakompetenzen zeigen mögliche Handlungsfelder für individuelle und gesamt-schulische Entwicklungsmöglichkeiten auf.

Nebst der individuellen Arbeit mit dem Modell im Bereich von Coaching oder Beratung kann es auch in jährliche Personalprozesse integriert werden, wie sie in den meisten Organisationen anzutreffen sind. Dies illustriert Case Study 3.

Case Study 3: Einsatz beim jährlichen Mitarbeitergespräch

In einem großen Schweizer Regionalspital entschied sich der Leiter der Anästhesie, die jährlichen Mitarbeitergespräche für individuelle Diskussionen über die Elemente der Protean

Career zu nutzen. Bis dahin waren die jährlichen Gespräche geprägt gewesen von wenig Engagement der Mitarbeitenden, da sie dem ritualisierten Ausfüllen eines Formulars und der formalisierten Besprechung darüber wenig abgewinnen konnten. Ihre Laufbahnentwicklungsperspektiven waren – in ihrer Wahrnehmung – begrenzt, daher sahen viele von ihnen kaum einen Sinn in diesen obligatorischen jährlichen Besprechungen.

Der Abteilungsleiter wagte dann für seine Mitarbeitergespräche einen Versuch mit der Protean Career. Er ließ alle Formulare weg und beschränkte sich stattdessen darauf, den Mitarbeitenden ein Blatt Papier vorzulegen mit einer leeren Lernzykluskurve. Er erklärte kurz das Wesentliche der Darstellung (vgl. Abb. 2) und bat dann die Mitarbeitenden einzuzichnen, wo sie sich in ihrer eigenen Einschätzung aktuell auf einer solchen Lernkurve befänden. Anschließend zeichnete er seine eigene Einschätzung ein, wo er die Person im Lernzyklus verortete. In der nachfolgenden Diskussion begründeten beide ihre Einschätzungen. Es wurde über Unterschiede in der Wahrnehmung diskutiert und letztlich besprochen, wie sich die Situation beim nächsten Gespräch darstellen sollte respektive welche Maßnahmen dazu nötig wären (Details zum Vorgehen vgl. Barmettler et al., 2015).

So einfach das Vorgehen auch war, das Resultat war verblüffend: Die Mitarbeitenden zeigten sich mehrheitlich begeistert davon, so über ihre berufliche Situation sprechen und sie visualisieren zu können. Die Skizze wurde genutzt zur Besprechung nächster beruflicher Entwicklungsschritte und als Basis für die Gespräche im Jahr darauf, um persönliche Entwicklungen erkennen und darstellen zu können. Das Modell führte bei den meisten Mitarbeitenden auch zu einer positiveren Haltung gegenüber ihrer eigenen beruflichen Entwicklung, die nun als dynamischer, selbstbestimmter und perspektivenreicher wahrgenommen wurde als vorher.

Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Modell der Protean Career sich sehr gut eignet als einfaches, wirksames, praxisorientiertes und doch wissenschaftlich fundiertes Laufbahnentwicklungsinstrument. Damit lässt sich in Organisationen jeglicher Größe sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene arbeiten. Es stellt gleichzeitig eine Alternative zu starren und komplexen Laufbahnsystemen dar. Stattdessen bietet es eine flexible und dynamische Betrachtungs- und Herangehensweise, die den Kriterien „moderner“ Laufbahnen gerecht wird – und die auch von Mitarbeitenden intuitiv meist sehr gut verstanden und geschätzt wird.

Der Einstieg in die Arbeit mit der Protean Career in einer Organisation kann erfahrungsgemäß auf zwei Arten stattfinden. Einerseits kann das Modell, respektive Elemente daraus, direkt im individuellen Austausch mit den Mitarbeitenden vorgestellt

werden. So werden zum Beispiel die Lernzyklen und deren Bedeutung direkt im Mitarbeitergespräch kurz skizziert, ohne auf alle Elemente des Modells einzugehen (vgl. Case Study 3). Die meisten Mitarbeitenden verstehen diesen Kurzinput intuitiv und sind in der Lage, direkt damit zu arbeiten. Dieses Vorgehen ist sehr niederschwellig, einfach und es bedingt keine zusätzliche Vorbereitung oder externe Unterstützung.

Andererseits ist es auch möglich, das Modell zentral und für alle Mitarbeitenden gemeinsam vorzustellen. Dieses Vorgehen bietet sich vor allem an, wenn anschließend auch auf Organisationsebene vertiefter damit gearbeitet werden soll (vgl. Case Study 1). Die gemeinsame Einführung schafft eine einheitliche Wissensbasis und erlaubt es, den konzeptionellen Rahmen vertiefter darzustellen, als dies in einzelnen Mitarbeitergesprächen möglich ist. Je nach Situation kann es sich lohnen, für diese initiale Präsentation eine externe Moderation hinzuzuziehen, die das Modell sehr gut kennt und entsprechend glaubwürdig vorstellen respektive allfällige Rückfragen dazu sicher beantworten kann. Das schafft Vertrauen und eine positive Haltung gegenüber dem Modell.

Unabhängig von der Art der Einführung bietet das Buch von Barmettler et al. (2015) zahlreiche Anregungen und Praxisbeispiele, wie die Protean Career danach für individualisierte Laufbahnentwicklung in einer Organisation genutzt werden kann.



PROF. DR. MARTIN GUBLER
 Hochschule Luzern – Wirtschaft
 E-Mail: martin.gubler@hslu.ch
 www.hslu.ch

LITERATURVERZEICHNIS

- Allen, T. J./Katz, R. (1988):** The dual ladder: motivational solution or managerial delusion? In R. Katz (Ed.), *Managing professionals in innovative organizations – a collection of readings* (pp. 516-529). Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Arthur, M. B. (2014):** The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19(6), 627-640. doi:10.1108/CDI-05-2014-0068
- Barmettler, C./Gubler, M./Ziltener, G. (2015):** Individualisiertes Personalmanagement – Wie sich Laufbahnmodelle in der Praxis bewähren. Zürich: Versus.
- Bochtler, S. E. (2023):** From Self to Sustainability – Wie es Unternehmen gelingen kann, die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden zu nachhaltigerem Handeln zu fördern. In: I. Knappertsbusch & G. Wisskirschen (Eds.), *Die Zukunft der Arbeit: New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten* (pp. 383-392). Wiesbaden: Springer.
- Bonin, H. (2020):** Fachkräftemangel in der Gesamtperspektive. In: K. Jacobs, K. Adelheid, S. Gress, J. Klauber, & A. Schwinger (Eds.), *Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege- aber woher?* (pp. 61-69). Berlin: Springer.
- Gubler, M. (2019):** Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis – Eine kritische Würdigung. In: S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 937-962). Berlin: Springer.
- Gubler, M./Arnold, J./Coombs, C. (2014):** Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(51), 23-40. doi:10.1002/job.1908
- Gubler, M./Coombs, C./Arnold, J. (2018):** The gap between career management expectations and reality – Empirical insights from the IT industry. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 49(1), 12-22. doi:10.1007/s11612-018-0402-1
- Gubler, M./Eggenhofer-Rehart, P./Andresen, M./Mandel, D./Mayrhofer, W./Lehmann, P./Schleicher, N. E./Schramm, F. (2020):** Are teachers 'same same but different'? – The meaning of career success across occupations. *Teacher Development*, 24(1), 1-20. doi:10.1080/13664530.2019.1691643
- Hall, D. T. (1996):** Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16. doi:10.1108/13620439910270625
- Hall, D. T. (2002):** *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Herriot, P./Pemberton, C. (1995):** *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Herzog, W./Herzog, S./Brunner, A./Müller, H. P. (2007):** Einmal Lehrer, immer Lehrer? Eine vergleichende Untersuchung der Berufskarrieren von (ehemaligen) Primarlehrpersonen. Bern: Haupt.
- Hirschi, A./Koen, J. (2021):** Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126(103505), 1-18. doi:10.1016/j.jvb.2020.103505
- Ladwig, D. H./Fründt, F. J./Janneck, M./Lübeck, H. (2014):** Fachlaufbahnen – neue Karrierekonzepte für SpezialistInnen. *career service papers*, 77-91.
- Lay, C./Niebling, C. (2023):** Fachkräftemangel – Mythos oder Realität? In I. Knappertsbusch & G. Wisskirschen (Eds.), *Die Zukunft der Arbeit: New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten* (pp. 23-30). Wiesbaden: Springer.
- Raeder, S. (2019):** Der psychologische Vertrag. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 561-582). Berlin: Springer.
- Savickas, M. L./Nota, L./Rossier, J./Dauwalder, J.-P./Duarte, M. E./Guichard, J./Soresi, S., Van Esbroeck, R./Van Vianen, A. E. M. (2009):** Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. doi:10.1016/j.jvb.2009.04.004
- Sullivan, S. E./Baruch, Y. (2009):** Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi:10.1177/0149206309350082

SUMMARY

Research question: What is the „Protean Career“ model and how can it be used as a flexible tool for individualized career development in organizations?

Methodology: Description and theoretical contextualization of the model as well as three short cases on its practical applications.

Practical implications: The Protean Career model is well-suited as a practice-orientated and yet scientifically sound career development tool. It can be used in organizations of any size at an individual as well as an organizational level.