

Karriere in Zeiten des Wandels

Flache Hierarchien, der Wertewandel, die Forderung nach maximaler Flexibilität und Mobilität verursachen weniger Identifikation mit dem Unternehmen und damit eine nachlassende MitarbeiterInnen-Bindung.

Wenn die klassischen hierarchischen Aufstiegschancen der Vergangenheit angehören, was können Organisationen als attraktive Alternativen anbieten?

Organisationen sehen sich der Herausforderung gegenüber, ihre internen Prozesse und Strukturen auf die neue Komplexität der Märkte und Kunden auszurichten. Dabei werden jene Unternehmen im Wettbewerb überlegen sein, denen es gelingt, die individuellen Fähigkeiten und Stärken ihrer MitarbeiterInnen zu nutzen, diese zu vernetzen und eine Kultur der Kooperation zu leben.

Die bei uns noch üblichen, vordefinierten Karrierewege entlang der Hierarchie genügen diesem Anspruch nicht mehr. Einerseits wirken sie eher kooperationshemmend (im Wettbewerb um die Führungsposition wird häufig taktiert), auf der anderen Seite entsprechen sie nicht immer den Ansprüchen der Menschen.

MitarbeiterInnen wollen individuell wahrgenommen, gefordert und gefördert werden.

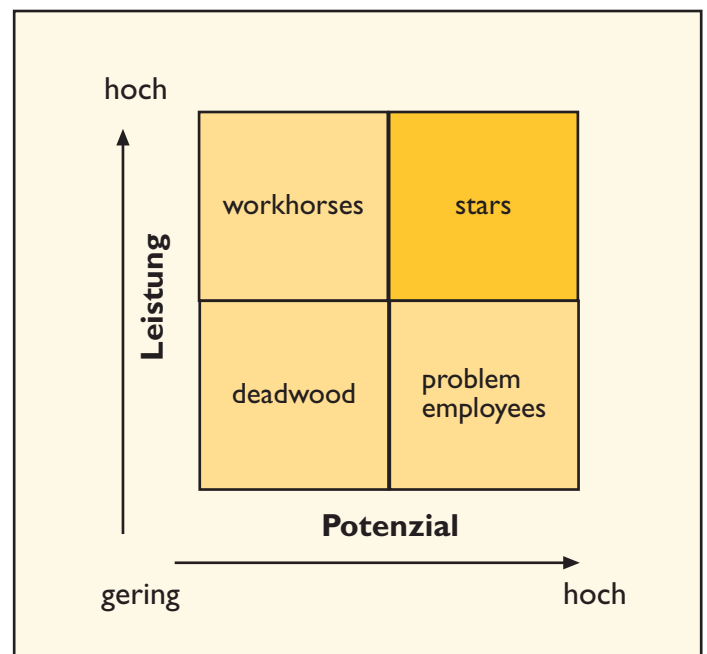
Eine der wichtigsten Mitarbeitergruppen eines Unternehmens sind jene Spitzenleister/Innen, die notwendig sind für den Erfolg Ihrer Abteilung oder Ihres Teams. Wertvolle, kompetente MitarbeiterInnen, die zu verlieren der Unternehmer sich nicht leisten kann. Unter „Stars“ versteht man in diesem Zusammenhang hochmotivierte MitarbeiterInnen, die dem Unternehmen ihr Fähigkeitenpotenzial längerfristig zur Verfügung stellen. (siehe Grafik rechts)

Um die hohe Motivation zu halten, braucht man entsprechende Anreizsysteme. Alternative Karrieremodelle können dazu einen interessanten Beitrag leisten.

Das Verständnis von „Karriere“ als Aufsteigen in der Führungshierarchie muss ersetzt werden durch eine

Neudefinition im Sinne des Vorankommens auf definierten und selbst gewählten Entwicklungspfaden, wie beispielsweise:

Fachkarriere: Die fachliche Tätigkeit von ExpertInnen wird der Führungstätigkeit gleichgestellt, sodass auch eine Karriere ohne Führungsverantwortung möglich ist. Im Zentrum steht hier die Vertiefung von fachlicher Kompetenz. In strategisch bedeutsamen Aufgabenstellungen sind diese ExpertInnen gefordert, ihr Wissen und Können einzubringen. Dazu kann es sinnvoll sein, ein mehrstufiges Raster der Entwicklungsschritte zu erarbeiten. Der/die Mitarbeiter/in behält zwar über die Jahre den gleichen Job, wird dabei aber immer kompetenter. Diese Weiterentwicklung ist gekoppelt mit der schrittweisen Übernahme umfangreicherer Verantwortungsbereiche und mit höherer Bezahlung (z.B. nach einem Zulagenmodell).



Quelle: Abbildung nach Norbert Thom Modul Personalcontrolling in Skriptum Personal II des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, 7. Auflage, Bern

inhalt motivator

- > 1 leitartikel Karriere in Zeiten des Wandels
- > 3 rallye/gewinnspiel Events auf glattem Eis
- > 4 top on job Wir haben die Top-Bewerber!
- > 6 fragebogen Fragebogen zur Teilnahme am Gewinnspiel

Kompetenzkarriere: Im Gegensatz dazu bedeutet sie, dass die MitarbeiterInnen ihre Kompetenzen im fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Bereich ausbauen und ihr generalistisches Wissen als Berater bei Kollegen aber auch Kunden einsetzen.

Eine immer häufigere Form der Kompetenzkarriere ist die Querkarriere, bei der ganz bewusst in völlig andere Bereiche gewechselt wird, um mehr Fachkompetenz zu erlangen und sich neuen Herausforderungen zu stellen, was langfristig zu einem breiten Erfahrungsschatz der Person führt, der sie für die unterschiedlichsten Aufgaben im Unternehmen qualifiziert.

Projektkarriere: Sie bedeutet eine temporäre Karriere innerhalb eines Projektes, als ProjektmitarbeiterIn oder ProjektleiterIn. Die Mitarbeit bei als strategisch bedeutsam kommunizierten Projekten bedeutet für die einzelnen Teammitglieder hohes Sozialprestige.

Das Know-how steigt und es bieten sich neue Möglichkeiten vom Projektmitarbeiter zum Projektleiter/zur Projektleiterin bis zum Projektcoach.

Der wesentliche Faktor, ob diese Entwicklungswege in der Organisation „greifen“, ist das Führungsverständnis der Führungskräfte. Denn mit der Auflösung der klassischen hierarchischen Linienstruktur verändern sich auch die Anforderungen an die Führungskräfte.

Schließlich ist es die Führungskraft, die gemeinsam mit dem/r einzelnen MitarbeiterIn den Entwicklungspfad entwirft und das Fortschreiten begleitet und fördert.

Die grundsätzlichen Möglichkeiten der Karriereentwicklung sind in diesem Zusammenhang nicht zu vernachlässigen. Deshalb soll die Karriereplanung auch als Instrument der Personalerhaltung dienen. So bieten Karrieremodelle bei entsprechender Ausgestaltung mannigfaltige Anreize sowohl in materieller (positionsgerechte Entlohnung, evtl. zusätzliche Gehaltsbestandteile) als auch in immaterieller Hinsicht (mehr Verantwortung, größerer Wirkungskreis, höheres Ansehen). Letztlich wachsen Gestaltungsmacht und Einfluss nicht mit der hierarchischen Stellung, sondern mit dem zunehmenden Kompetenzreichtum der Beteiligten.

Mag. Eduard Lackner, Mag. Ruth Arrich, Mag. Barbara Dressler

Was braucht ein/e Mitarbeiter/in, um einer Organisation treu zu bleiben, motiviert zu sein und gute Leistungen zu bringen?

Humanbiologische Erkenntnisse zeigen, dass nicht hohe Anforderungen über lange Zeit, sondern mangelnde Erwartungen und Perspektiven in der Zukunft bei Menschen zu einem Produktivitätsabfall führen.

Je mehr es also gelingt, über die Gestaltung der Aufgabenbereiche und über Personalentwicklungsmaßnahmen ein echtes Arbeitsinteresse zu wecken, ...

- > weil es da eine Führungskraft gibt, die meine Erwartungen konkretisiert und mit mir diskutiert,
- > weil ich als Individuum mit meinen Talenten und Erwartungen gesehen und respektiert werde,
- > weil ich die Möglichkeit habe, an sinnvollen Projekten oder Aufgaben teilzunehmen, die meine Kreativität fördern und eine persönliche Herausforderung darstellen,
- > weil mein berufliches Handlungsfeld bereichert wird, in eine Richtung, die auch meinen Wertvorstellungen und Zukunftsplänen entspricht (Sinnfindung, Verwirklichung),

... desto mehr werde ich das Gefühl haben, meinen beruflichen Weg in einer Organisation zu machen - unabhängig davon, welche Position/Funktion ich gerade bekleide.

Karrieremodelle, die Eigeninitiative beim Annehmen von Herausforderungen fördern, hohe Flexibilität in Bezug auf mögliche Karrierewege geben und auf einen intensiven Austausch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn bauen, werden in Zukunft in der Personalarbeit stark an Bedeutung gewinnen.

Events auf glattem Eis

Firmenevents sind in den letzten Jahren immer beliebter geworden. Ein gemeinsames Erlebnis, auch mit Einbindung wichtiger Kunden, schafft Vertrauen und stellt Anknüpfungspunkte für die Zukunft her. Besonders dann, wenn man den Kunden oder Mitarbeitern etwas bieten kann, was es nicht alle Tage gibt. Aber im Rallyeauto aufs Glatteis? Ja, und mit jeder Menge Spaß dabei.

Seit mehr als fünf Jahren ist die NO LIMITS Rallyeschule (www.rallyeschule.com) mit insgesamt 8 Rallyeautos in Österreich, aber auch auf den Kanarischen Inseln und im benachbarten Ausland im Einsatz. Neben Privatkunden-Events werden viele Firmenevents organisiert. Selbst Racing-Profis wie „Pankl Motorsport“ oder „Sperrer Motorsports“ greifen auf die Rallyeschule zurück, um ihren Kunden und Partnern einen schönen erlebnisreichen Tag zu bereiten. Das Erfolgsgeheimnis ist denkbar einfach: „Bei uns lernt und tut man all das, was beim Autofahren richtig Spaß macht, aber im Straßenverkehr tunlichst zu unterlassen ist“, meint Peter Brandstätter, einer der Gesellschafter und Instruktor der Rallyeschule. Und weil viele Manager auch begeisterte Autofahrer sind, kommt die Idee natürlich besonders gut an.

Wer nicht selbst fahren möchte, sondern einmal die artistische Fahrzeugbeherrschung der Profis erleben möchte, ist bei den Incentive Reisen gut aufgehoben. Die Rallye-Weltmeisterschaft als Krone des Rallyesports ist dafür eine hervorragende Gelegenheit, ob in den verschneiten schwedischen Wäldern, auf finnischen Schotterstrecken oder dem heißen Asphalt im deutschen Moselland, die Rallyeschule kennt die Gepflogenheiten und organisiert den gesamten Event für die Kunden, sozusagen mit „Actiongarantie“.

Motiv verlost einen Gutschein für eine Teilnahme an einem halbtägigen Eistraining im Gegenwert von EUR 295,- im

Februar 2006. Dabei wird am berühmten Erzberg auf jenen (hoffentlich tief verschneiten) Streckenteilen gefahren, wo auch Werks-Rallyeteams ihre Fahrzeuge für winterliche Einsätze abstimmen. Gefahren wird mit den Schulungs-Rallyeautos der NO LIMITS vom Typ Peugeot 205 GTI. Sie sitzen also in einem echten Rallyeauto, mit Schalensitzen, Überrollkäfig, Renngurten und allen Renn- und Sicherheitsfeatures die dazu gehören. Insgesamt gibt es 8 solcher Rallyeautos in der Rallyeschule.

Wer möchte, kann auch bei einem der Instruktor am Beifahrersitz Platz nehmen und die Drifts durch die winterliche Landschaft in vollen Zügen genießen.

Auch wenn die Freude am Fahren im Grenzbereich im Vordergrund steht, die dabei erlernten Reaktionsmuster sind eine große Hilfe für den Krisenfall auf der Straße, weil damit richtiges Verhalten geübt und automatisiert wird und im Ernstfall die richtige Reaktion wahrscheinlicher ist.

Da die Instruktor nicht nur aus dem Rallyesport kommen, sondern viele von ihnen im „zivilen Leben“ im Management tätig sind, wird besonders Wert auf die umfassende Gestaltung der Events gelegt. Vom gepflegten Catering bis zum Erinnerungsfoto für die gesamte Mannschaft gibt es viele Möglichkeiten. Auch die Dauer der Programme wird an die Wünsche angepasst und abendliche Aktivitäten und eine Infrastruktur für jene, die nicht im Rallyeauto fahren wollen, werden den Eventgästen geboten.



Nutzen Sie Ihre Gewinnchance und erleben Sie Rallyefeeling!

Gewinnen Sie mit Motiv und NO LIMITS einen Gutschein für einen Racing Day im Wert von EUR 295,-

So funktioniert die Teilnahme:

Beantworten Sie einige Fragen direkt im Newsletter (**siehe Fragebogen Seite 6**) und senden Sie uns diesen per e-mail an: office@motiv.cc

per Fax an: 07229/51710-11

(**ACHTUNG** per e-Mail vorher lokal speichern, nicht direkt im Mailanhang!).

Einsendeschluss ist Mittwoch der 22. Dezember 2005!



Wir haben die Top-Bewerber!

In dieser Rubrik stellen wir Ihnen regelmäßig Menschen vor, die über einen profunden Werdegang verfügen und eine hohe soziale Kompetenz haben. Nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf, wenn Sie ein Profil anspricht. Wir stellen Ihnen gerne den Kontakt zu unseren BewerberInnen her.

Wenn "Ihr" zukünftiger Mitarbeiter, "Ihre" zukünftige Mitarbeiterin nicht dabei sein sollte, dann rufen Sie uns an! Wir führen täglich Gespräche - hier ist nur Platz für einige wenige Persönlichkeiten. Wir stellen gerne den Kontakt zu für Sie interessanten Personen her.

Führungsfunktion im techn. Bereich

Chiffre 10296

32 Jahre, männlich, Fachschule Elektronik-Nachrichtentechnik, HTL Elektronik-Informatik, Berufsbegleitender Lehrgang universitären Charakters zum Akademischen Business Manager

Erfahrung in folgenden Positionen:

6 Jahre Leitung Produktion und Einkauf (Elektronikbranche); 4 Jahre Leitung Fertigung und Materialwirtschaft

persönlicher Eindruck:

breites technisches Interesse; sehr engagierte und belastbare Persönlichkeit; ausgeprägte Lernbereitschaft; hohe soziale Kompetenz; fairer und verbindlicher Führungsstil; fördert die Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern; analytisch, mit Interesse für die Hintergründe

Marketing/PR-Profi

Chiffre 10247

39 Jahre, weiblich, HAK, Sprachstudium Japanisch & Französisch, professionelle Fotografenausbildung

Erfahrung in folgenden Positionen:

Leitung Direktionssekretariat, Assistentin der österreichischen Handelsdelegation (Tokio), Leitung einer eigenen Medien- und PR-Agentur (Vietnam), Internationale Marketing & Media Koordinatorin in der Industrie, CRM-Management, Eventorganisation, Journalistin, Marketing- und PR-Konsulentin

persönlicher Eindruck:

überzeugendes Auftreten; charismatische Persönlichkeit mit hoher Eigeninitiative; ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz; umfassende internationale Marketing- und PR-Erfahrungen von der Konzeption bis zur Umsetzung; Interkulturelles Know-how; unternehmerisches und betriebswirtschaftliches Denken und Handeln; perfekte Englisch-, gute Französisch- und Japanischkenntnisse, Vietnamesisch Grundkenntnisse

Geschäftsführer Marketing/Vertrieb

Chiffre 9552

41 Jahre, männlich, HAK-Matura, Product Manager Lehrgang, Universitätslehrgang für Export und international Management, Projektmanagement, div. Führungsseminare

Erfahrung in folgenden Positionen:

Verkaufsaußendienst, Mitarbeiter Marketing, Regionalverkaufsleiter, Leitung Vertrieb, Marketing und Business Development, Geschäftsführer

persönlicher Eindruck:

Sympathische Persönlichkeit mit moderativen Fähigkeiten; hohe persönliche Integrität; umfassende Erfahrungen in verschiedenen Unternehmensbereichen; umsichtig in der Strategieentwicklung und -umsetzung ausgeprägte Zielorientierung; übt eine treibende Rolle in der Weiterentwicklung von Prozessen aus; gute Kontaktqualität, wirkt sehr energiereich; hohe Einsatzbereitschaft; langjährige Erfahrung als Führungskraft

Leitung Vertrieb/Marketing

Chiffre 10261

32 Jahre, männlich, HTL Chemische Betriebstechnik, Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Technische Chemie

Erfahrung in folgenden Positionen:

Mitarbeiter Forschung & Entwicklung (Schwerindustrie), internationaler technischer Vertrieb (Maschinenbau und Verfahrenstechnik), Vertriebs- und Marketingleiter (Automatisierungstechnik)

persönlicher Eindruck:

sehr ausgeprägtes Kommunikationsverhalten; proaktive und zielorientierte Umsetzer-Persönlichkeit; Generalist mit technischem Einschlag; gerne in schwierige Auftragsverhandlungen involviert; internationale Vertriebserfahrung; kollegialer und offener Führungsstil; Tschechisch, Slowakisch perfekt, verhandlungssicheres Englisch, Grundkenntnisse in Russisch und Chinesisch



Produktionsleitung/Industrial Engineering

Chiffre 10267

39 Jahre, männlich, HTBLA Maschinenbau, Fachhochschule Mechatronik - Wirtschaft, Universitätslehrgang internationales Projektmanagement, Führungskräftelehrgang

Erfahrung in folgenden Positionen:

Verkaufsinendienst, Projektmanager, Project Engineer, Werksleiter

persönlicher Eindruck:

tiefgreifendes technisches Verständnis mit ausgeprägtem unternehmerischen und wirtschaftlichen Denken; analytisches Denken und hohe Problemlösungskompetenz; zielorientiert, strukturiert und gewissenhaft in der Umsetzung; ausgeprägte Kundenorientierung; umfangreiche Umsetzungserfahrung im Bereich Lean Production, mitarbeiter- und teamorientierter Führungsstil

Jurist

Chiffre 10217

28 Jahre, männlich, Studium der Rechtswissenschaften, absolvierte Rechtsanwaltsprüfung

Erfahrung in folgenden Positionen:

Rechtsanwaltsanwärter

persönlicher Eindruck:

authentisches und seriöses Auftreten; gute Kontaktqualität und überzeugendes Kommunikationsverhalten; ausgeprägte Teamkompetenz; breite fachliche Erfahrungen in verschiedenen rechtlichen Bereichen; strukturierter und pragmatischer Zugang; berufliche Neuorientierung in Richtung Beratung, Wissensvermittlung oder (präventive) Aufklärung

Produktmanager

Chiffre 776

35 Jahre, männlich, HTL Elektrotechnik, div. Schulungen (EDV, Kommunikation)

Erfahrung in folgenden Positionen:

Projektmitarbeiter Engineering, Projektleiter Software-Entwicklung, Vertrieb-Produktentwicklung

persönlicher Eindruck:

offene Persönlichkeit mit guter Energie und Dynamik; fachlich sehr breites Interesse (Produkt- und Projektmanagement, technischer Vertrieb); seriöses und überzeugendes Auftreten; Orientierung in Richtung Kundenberatung erwünscht; ausgeprägte analytische Vorgangsweise

Bilanzbuchhalterin

Chiffre 10059

44 Jahre, weiblich, HAK, Personalverrechnungs- und Bilanzbuchhalterprüfung, juristischer Intensivlehrgang

Erfahrung in folgenden Positionen:

Programmiererin; Sachbearbeiterin Personalabteilung, Rechnungswesen; Prokuristin; Trainerin Rotes Kreuz

persönlicher Eindruck:

selbstbewusstes Auftreten; hohe Umsetzungsorientierung; selbständige Arbeitsweise mit Anspruch auf gestalterischen Freiraum; mit direktem Zugang zu Menschen; ausgeprägte mathematisch-logische Orientierung; hohe Professionalität und Einsatzbereitschaft; Top-Bilanzlerin mit Know-how in der Wissensvermittlung

Produktmanager /Vertrieb

Chiffre 10398

28 Jahre, männlich, Werkzeugmacherlehre; Werkmeisterschule Maschinenbau/Betriebstechnik und Kunststofftechnik; HTL für Wirtschaftsingenieurwesen

Erfahrung in folgenden Positionen:

Mitarbeiter Werkzeugbau, Produktentwicklung, Projektleitung, geschäftsführender Gesellschafter (technisches Büro)

persönlicher Eindruck:

breites technisches Fachwissen mit Leidenschaft für Vertrieb und Marketing; überzeugende Kommunikationsfähigkeit; verantwortungsbewusst und loyal, Suche nach einer leitenden Position für die Aufbauarbeit im Vertrieb/Produktmanagement

Assistentin Internationaler Verkauf

Chiffre 10350

37 Jahre, weiblich, High school

Erfahrung in folgenden Positionen:

Englisch -Trainerin, Assistentin des internationalen Verkaufsleiters

persönlicher Eindruck:

offen und kommunikativ, positive, selbstbewusste Ausstrahlung und professionelles Auftreten; integrierende Persönlichkeit; sehr gerne in direktem Kontakt mit den Kunden; hohes Engagement; perfektes Englisch (Native), gutes Französisch

Fragebogen

Fax: 07229/51710-11
e-mail: office@motiv.cc

Name

Firma

Position

Adresse

PLZ,Ort e-mail

Für welche Themen im Personalmanagement nehmen Sie Dienstleistungen eines Personalberaters in Anspruch bzw. für welche Themen würden Sie gerne Dienstleistungen eines Personalberaters in Anspruch nehmen?

<p><i>nehme ich in Anspruch</i></p> <input type="checkbox"/>	<p><i>würde ich gerne in Anspruch nehmen</i></p> <input type="checkbox"/>	<p>Suche und Auswahl von Fach- u. Führungskräften</p>	<p><i>nehme ich in Anspruch</i></p> <input type="checkbox"/>	<p><i>würde ich gerne in Anspruch nehmen</i></p> <input type="checkbox"/>	<p>Mitarbeiterbefragung</p>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Executive Search	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personal- u. Organisationsentwicklung
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Potenzialanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Training
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personalmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Coaching
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Outplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personaladministration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

In welchen Bereichen sehen Sie zukünftig besonderen Personalbedarf?

<input type="checkbox"/> Top-Management	<input type="checkbox"/> Marketing/PR	<input type="checkbox"/> IT/Telekommunikation
<input type="checkbox"/> Mittleres Management	<input type="checkbox"/> Vertrieb/Verkauf	<input type="checkbox"/> Personalwesen/Aus- u. Weiterbildung
<input type="checkbox"/> Projektmanagement	<input type="checkbox"/> Technik/Produktion	<input type="checkbox"/> Organisation/Verwaltung/Recht
<input type="checkbox"/> Spezialistenfunktion	<input type="checkbox"/> Einkauf/Logistik	<input type="checkbox"/> Forschung & Entwicklung
<input type="checkbox"/> FacharbeiterInnen	<input type="checkbox"/> Qualität	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Sachbearbeitung	<input type="checkbox"/> Rechnungswesen/ Finanzen/Controlling	<input type="checkbox"/> _____

Welche zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen am Arbeitsmarkt werden in den nächsten Jahren auf Ihr Unternehmen großen Einfluss haben?

Über welche Themenbereiche möchten Sie im nächsten Jahr im Motivator lesen?

Einsendeschluss ist Mittwoch der 22. Dezember 2005! Der Gewinner wird schriftlich verständigt.