

Fachkräftesicherung durch verstärkte individuelle Laufbahnberatung?

Ergänzung von Personalarbeit durch intensivere Einbeziehung individueller Laufbahnkonzepte
Zusammenfassung zum Buch „Die Gestaltung eines innovativen HRM unter Einbezug von Laufbahnkonzepten — Synergieeffekte aus der Verbindung von Laufbahnberatung und Personalmanagement“ von Thomas Röser (2014), ISBN: 978-3-8428-9015-2

Thomas Röser



Thomas Röser, M.A., geb. 1973, hat nach seiner Berufsausbildung zum Elektroniker für Betriebstechnik zunächst in der Industrie gearbeitet. Darauf folgte seine mehrjährige militärische Laufbahn als Kalibriertechniker bei der Bundeswehr, bis er 2007 zur Bundesagentur für

Arbeit wechselte. Seit dem Abschluss des Studiums zum Beschäftigungsorientierten Berater (Schwerpunkt Berufsberatung) an der HdBA in Mannheim im Jahr 2010 ist er als Berufsberater in der Agentur für Arbeit Neuss tätig. Mit der Weiterbildung in Berufs- und organisationsbezogener Beratungswissenschaft an der Universität Heidelberg erweiterte er 2013 seine Beraterqualifikation. Thomas Röser beschäftigt sich insbesondere gerne mit Fragestellungen der Organisations- und individuellen Laufbahnentwicklung und arbeitet aktiv im Forschungsforum des dvb mit.

Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Arbeitsmarkts wirken sich nach wissenschaftlichen Erkenntnissen unterschiedlicher Herkunft sowohl auf die berufliche Laufbahnentwicklung bei Individuen als auch auf personalpolitische Ausrichtungen von Organisationen aus. Aus diesem neuen „Zeitgeist“ erwachsen für das HRM neue Handlungserfordernisse, damit das Personal als treibende Kraft für den Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit gewonnen, gehalten und den künftigen Anforderungen entsprechend qualifiziert werden kann. Bildung und Förderung sind nach Becker (2009) im direkten Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung zu verstehen, sodass der Entwicklung einzelner Mitarbeiter wesentliche Bedeutung beigemessen wird und Individuen aufgrund des drohenden personellen Engpasses beim Nachwuchspotenzial deutlich sichtbarer in den Mittelpunkt rücken müssen.

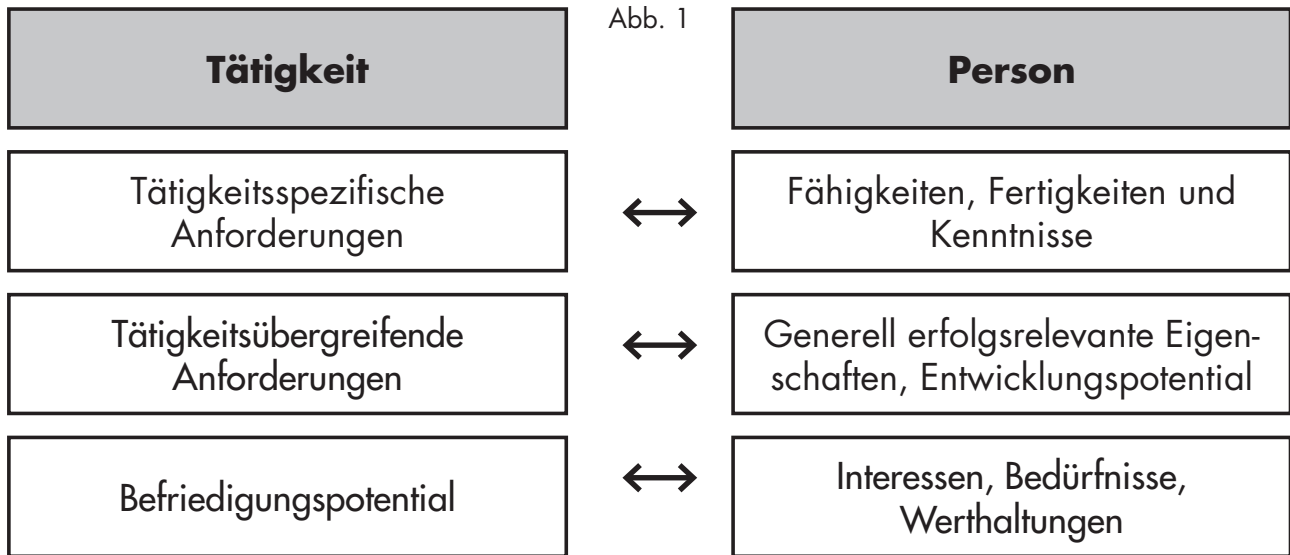
Neben den traditionellen beruflichen Eignungs- und Leistungsaspekten werden daher individuelle Bedürfnisse im Zusammenhang mit Arbeitsmotivation und -zufriedenheit in gleicher Weise bedeutungsvoll, wozu sich eine Auseinandersetzung mit individualpsychologischen Annahmen im Bereich HRM anbietet. (siehe Abb. 1)

Laufbahnkonzepte mit dem Fokus auf Individuen im beruflichen Umfeld greifen genau dieses Verhältnis auf und fördern einerseits das Entdecken von Interessen und Fähigkeiten und können lebenslaufbegleitend die Bildung eines beruflichen Selbstkonzeptes unterstützen, auch weil speziell Veränderungen und Anpassungen im privaten und beruflichen Umfeld darin Berücksichtigung finden.

Andererseits können diese thematisierten Ansätze der beruflichen Laufbahnentwicklung das aufkommende Anspruchsverhalten von Individuen aufnehmen und dadurch innerhalb von Organisationen zu einem besseren Verständnis von Arbeitsmotivation und -verhalten führen, sodass insbesondere Prozesse von Potenzialerschließung, Personalauswahl und -entwicklung sowie Problemstellungen der Work-Life-Balance effektiver angegangen werden können.



©Paul-Georg Meister-pixelio.de



Vergleiche zwischen Tätigkeit und Person bei berufsbez. Entscheidungen (Quelle: Schuler 2011, S. 33)

Abbildung aus dem Kapitel **2.3 „Personalauswahl und -entwicklung auf dem Weg zum Paradigmenwechsel“**. Aus dem Verhältnis von Tätigkeit zur Person in dieser Abbildung soll eine Grundlage zur Personalentscheidung erwachsen, die hier speziell auf die Personalauswahl bezogen ist, wofür aber kein Ausschluss für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen erkennbar ist. Die Eignung einer Person ist demnach immer hinsichtlich bestimmter Anforderungen zu beurteilen, sodass eine Prognose für die künftige Leistung erfolgen kann (vgl. Schuler 2011, S. 32). Dabei müssen jedoch die eignungsrelevanten Merkmale von Tätigkeiten unter den möglichst vorhersehbaren Veränderungen von Anforderungen konkret bestimmt werden, was unter dynamischen Arbeitsmarktveränderungen teils schwierig ausfallen kann. Aus der Gegenüberstellung wird zudem deutlich, dass dem Befriedigungspotenzial, welches unmittelbar an die Interessen und Bedürfnissen von Individuen knüpft, wesentliche Bedeutung beigemessen wird.

Die Bedeutung dieses individuellen Laufbahnbezugs für das HRM lässt sich anhand der folgenden vier Punkte summarisch aufführen:

- Eine Individualorientierung wird den arbeitsmarktlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht, weil dadurch ein Ausgleich von personen- und organisationsbezogenen Bedürfnissen speziell unter den sozio-demografischen Veränderungen mit der Zielsetzung einer zukunftsfähigen Fachkräftesicherung erreicht werden kann.
- Ansätze der beruflichen Laufbahnentwicklung verhelfen zu einem besseren Verständnis von Interessen, Fähigkeiten und nicht offenkundigem Potenzial, was eine Optimierung von Personaleinsatz, Kompetenzentwicklung und allgemeinen Personalförderungsmaßnahmen ermöglicht.
- Mit der Beachtung von individuellen beruflichen Laufbahnaspekten kann eine Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeits- und Anpassungsverhalten definiert werden, weil danach insbesondere aktuelle und zukünftige Schwerpunktthemen wie dynamische Anforderungen, betriebliche Anpassungserfordernisse und Work-Life-Balance berücksichtigt werden können.
- Der Einbezug der beruflichen Laufbahnentwicklung im HRM erfordert nicht unbedingt eine Handlung nach einer bestimmten Theorie, sondern es empfiehlt sich eine systematische und eklektizistische Berücksichtigung von verschiedenen Laufbahnmodellen, die situationsgerecht und kulturspezifisch auf den jeweiligen Organisationskontext zugeschnitten werden kann.

Diese vier Resultate des vorliegenden Buches spiegeln insgesamt eine umfassende Aufarbeitung des wissenschaftlichen Forschungsstandes und eine empirische Untersuchung mit verschiedenen praxisbezogenen Expertenstandpunkten wider. Damit wird jedoch kein Anspruch im Rahmen einer vollständigen Erfassung aller Umstände vertreten, sodass sich eine weitere Forschungsvertiefung in Form einer möglichen Konkretisierung im spezifischen Organisationskontext oder Ausweitung der Untersuchungsgruppe auf zusätzliche Wirtschaftsbereiche oder andere Organisationsformen und -größen anbieten würde. Die festgestellten Zusammenhänge zwischen neuen Herausforderungen in der Personalpolitik und Handlungsvorteilen durch die Berücksichtigung einer individualorientierten Laufbahnentwicklung im HRM sollten dazu jedoch stärker innerhalb von praxeologisch geprägten Personalwirtschaftsansätzen in Unternehmen und Institutionen Beachtung finden.

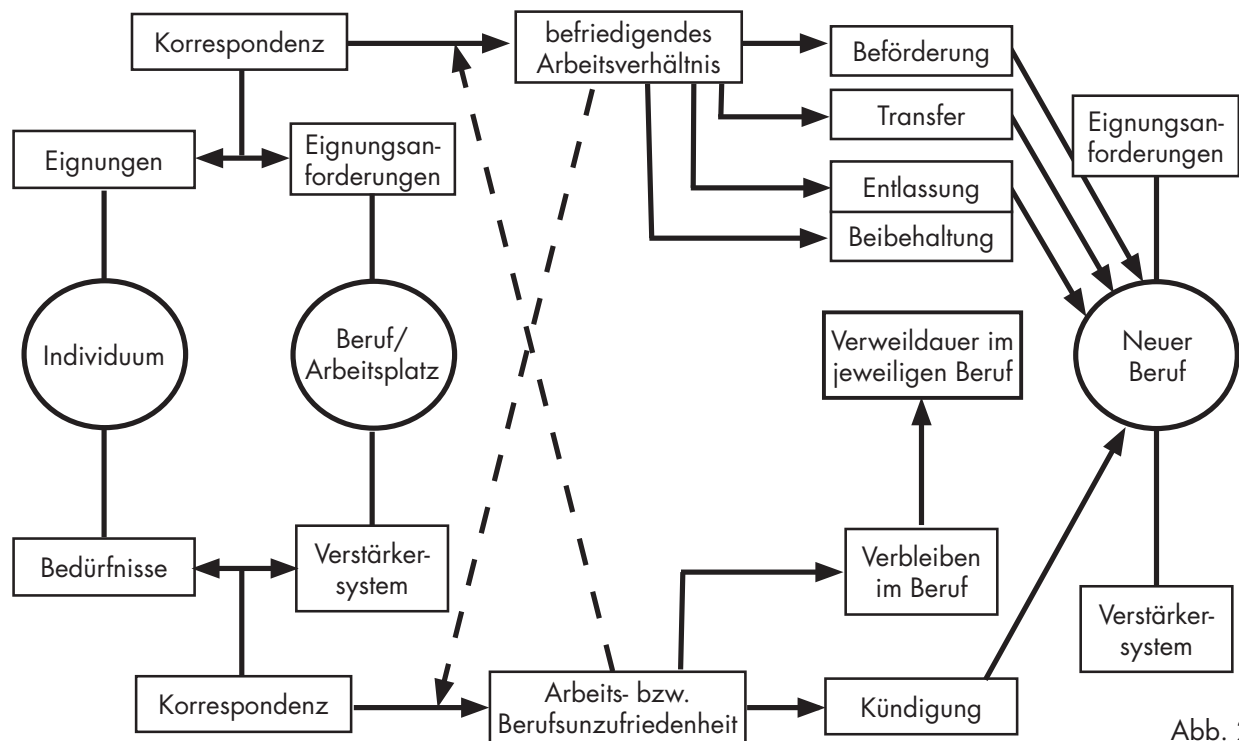


Abb. 2

Konzeption des Arbeitsanpassungsprozesses
 (Quelle: Dawis & Lofquist 1984, S. 62; Brown 1994, S.34)

Vergleiche zwischen Tätigkeit und Person bei berufsbezogener Entscheidungen
 (Quelle: Schuler 2011, S. 33)

Die Abbildung stammt aus dem Kapitel **3.4 „Die Theorie der Arbeitsangepasstheit“**. Aus diesem Arbeitsanpassungsprozess wird ein möglicher Wirkungszusammenhang von verschiedenen Interaktionen ausgehend vom Individuum und der jeweiligen Arbeitsumgebung deutlich. Die Übereinstimmung für die individuelle Arbeits- und Berufszufriedenheit ergibt sich dabei aus dem Abgleich von personenbezogenen Bedürfnissen und arbeitsplatzbezogener Gegenleistung, die eine Verstärkerfunktion beinhaltet. Arbeitszufriedenheit liegt demnach vor, wenn die individuellen Bedürfnisse entsprechend durch den Beruf befriedigt werden (vgl. Swanson u.a. 2013, S. 32 f.). Zugleich findet für die Beurteilung des individuellen Arbeitsverhaltens ein Abgleich von vorhandenen Fähigkeiten und Arbeitsplatzanforderungen statt, wodurch eine Handlungsgrundlage für Vorgesetzte geschaffen wird (vgl. Ertelt u.a. 2012, S. 113). In Abhängigkeit der Übereinstimmungen nehmen einerseits die Entscheidungen des Individuums und andererseits die Rückmeldung des Arbeitgebers Einfluss auf die Verweildauer im jeweiligen Beruf. Diesem Konzept wurde neben anderen Modellen in der Untersuchung die wesentliche Bedeutung beigegeben, weil darin die Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitsattraktivität bei dem Ausgleich von beruflichen Anforderungen und Mitarbeiterbedürfnissen konkrete Berücksichtigung finden.

Wie innerhalb der Untersuchung bestätigt werden konnte, geht von dem traditionellen persönlichkeitspsychologischen Ansatz mit einer eher statischen Gegenüberstellung von individuellen Merkmalen und Tätigkeitsanforderungen (Trait-and-Factor-Ansatz) weiterhin eine gewisse Bedeutung für den Umgang mit Personal aus, was sich nicht nur auf die Prozesse der Personalauswahl beschränken muss. Die gleiche Bedeutsamkeit kann jedoch den entwicklungsbezogenen Vorstellungen mit der Betonung auf konstruktivistischer Auffassung und der aktuellen Erweiterung zum „life-designing“-Modell zugesprochen werden, weil damit die Veränderungsprozesse und ihre Auswirkungen im Bezug auf Anpassung und Flexibilität mehr in den Vordergrund rücken. Da aber die wesentlichste Bedeutung in dem Konzept der Arbeitsangepasstheit festgestellt wurde (siehe Abb. 2), spiegelt die damit verbundene Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsattraktivität aufgrund des angestrebten Ausgleichs von beruflichen Anforderungen und Mitarbeiterbedürfnissen das zentrale Interesse innerhalb der Personalarbeit wider. Dagegen kann der ausgeprägten Relevanz des Kon-

zeptes der „proteischen Berufslaufbahn“ mit einer stärkeren Anerkennung von Individualität bezogen auf Werte- und Bedürfnisstrukturen nur bedingt entsprochen werden, weil die organisationalen Bedürfnisse darin insgesamt nur wenig beachtlich wirken.

Diese durch kasuistisches Vorgehen bestätigten Synergiebetrachtungen zeigen wichtige Anknüpfungspunkte für die Laufbahnforschung innerhalb von HRM-Bereichen, was gleichermaßen für die praxisorientierte Perspektive hinsichtlich der Verbindungen von Berufs- und Laufbahnberatung und verantwortlichen Mitarbeitern des HRM gelten könnte. Die Beachtung von einer individualorientierten und beruflichen Laufbahnentwicklung im HRM ist jedoch maßgeblich abhängig von der organisationalen Akzeptanz dieser Aspekte. Ein evidenzbasierter Ansatz müsste dazu zunächst in Personalabteilungen stärker Einzug halten, sodass die Wirkung und der organisationaler Nutzen dieser Betrachtungsweise anhand der jeweiligen Humanressourcen tatsächlich deutlich werden können.