

Berufliche Entwicklungsoptionen für Professionals in der Bankenbranche

**Eine interdisziplinäre Studie der Abteilung Banking, Finance,
Insurance und der Fachgruppe Organisationsentwicklung
und -beratung im Auftrag des Zürcher Bankenverbands**

Anita Sigg, Selina Grimm, Michaela Tanner, Michael Zirkler



Building Competence. Crossing Borders.

IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Abteilung Banking, Finance, Insurance
www.zhaw.ch/abf

Projektleitung, Kontakt

Anita Sigg
anita.sigg@zhaw.ch

Juni 2020

Copyright © 2020,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der
Abteilung Banking, Finance, Insurance der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Vorwort Zürcher Bankenverband

Das Bankgeschäft befindet sich in einem grundlegenden Wandel, der durch die Erfahrungen der vergangenen Monate zusätzliche Impulse erfahren hat. Um auch künftig erfolgreich zu sein, müssen sich die Banken konsequent an den sich verändernden Bedürfnissen und Ansprüchen von Kundinnen und Kunden ausrichten und weiter in die Entwicklung digitaler Kanäle und die Qualität der Beratung investieren. Dies macht teils grundlegende Anpassungen des Geschäftsmodells nötig, verbunden mit weitreichenden Veränderungen in den jeweiligen Tätigkeitsfeldern.

Entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung dieser Veränderungsprozesse sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die Innovationen anstossen, vorantreiben und umsetzen. Eine besonders wichtige Rolle kommt dabei den Mitarbeitenden in der Mitte ihrer Laufbahn zu. Sie verbinden eine fundierte Aus- und Weiterbildung mit langjähriger Berufserfahrung und hoher Motivation, was sie zu wichtigen Leistungsträgern macht. Sie wirken an wichtigen Entscheidungsstellen und tragen mit ihrer Expertise wesentlich zum Erfolg der Schweizer Banken bei.

Für die einzelnen Unternehmen wie für die Branche ist es wichtig, diesen wertvollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch in Zukunft ein attraktives Arbeitsumfeld und befriedigende Aufgaben bieten zu können. Gleichzeitig gehört es zur Verantwortung als Arbeitgeber, diese Leistungsträger in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

Der Zürcher Bankenverband hat deshalb die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften beauftragt, zu untersuchen, was der laufende Veränderungsprozess spezifisch für Mitarbeitende in der Mitte ihrer Laufbahn bedeutet. Im Kern geht es darum, die besonderen Chancen und Risiken zu erkennen, die für Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit diesen Veränderungen verbunden sind und konkrete Empfehlungen und Vorschläge zu erarbeiten, um diesen zu begegnen.

Bei der Planung und Umsetzung von möglichen Massnahmen sind Mitarbeitende und Banken gleichermaßen in der Pflicht. Mitarbeitende, die auf eine erfolgreiche berufliche Entwicklung zurückblicken, sind herausgefordert, die Chancen für ihren weiteren Berufsweg zu erkennen und zu nutzen. Die Herausforderung für die Banken besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die diese Weiterentwicklung ermöglichen und sich damit als moderne, attraktive Arbeitgeber zu erweisen.

Wir freuen uns, wenn die vorliegende Studie einen Beitrag zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen leistet.

Zürich, im Juni 2020

Dr. Daniel Hunziker
Präsident Zürcher Bankenverband

Franziska Stadelmann
Präsidentin Stiftung Zürcher Bankenverband

Vorwort ZHAW Abteilung Banking, Finance, Insurance

Die +/- 45-jährigen Professionals sind mit ihrer Erfahrung wichtige Leistungsträger für die Schweizer Finanzinstitute. Sie befinden sich meist in der Reifephase ihrer Karriere. Wohin entwickelt sich diese Altersgruppe aber nach der Erreichung des hierarchischen Karriereplateaus? Welche Faktoren beeinflussen ihre Leistungs- und Veränderungsfähigkeit für die anstehenden Herausforderungen einer digital geprägten Zukunft? Welche Spannungsfelder bestehen zwischen den +/- 45-jährigen Professionals und den Banken? Mit welchen Massnahmen und Instrumenten kann diesen begegnet werden?

Das Institut für Wealth & Asset Management der ZHAW School of Management and Law hat diese Fragen im Auftrag des Zürcher Bankenverbandes und in Zusammenarbeit mit Praxisvertretern in der vorliegenden Studie bearbeitet. Den beteiligten Vertretern der Mitgliedsbanken des Zürcher Bankenverbandes im Steuerungsausschuss, in der Begleitgruppe und als Interviewpartner danken wir an dieser Stelle sehr herzlich für ihren wertvollen Beitrag. Unser Dank gilt auch dem Zürcher Bankenverband selbst für den regen fachlichen Austausch und seine grosszügige finanzielle Unterstützung.

Die Studie fusst auf Erkenntnissen, die mit Hilfe von persönlichen Interviews mit Praxisvertretern gewonnen werden konnten. Die dabei identifizierten Spannungsfelder wurden im Anschluss mittels einer quantitativen Befragung vertieft und genauer beleuchtet, um sicherzustellen, dass es sich dabei nicht um Einzelfälle handelt. Nebst der quantitativen Befragung wurden die identifizierten Handlungsfelder mit wissenschaftlich fundierten Modellen abgeglichen. Die gewählte Vorgehensweise stellte den Praxisbezug und die daraus resultierende praktische Relevanz für die Studienadressaten sicher.

Die Studie zeigt nicht nur Spannungsfelder auf, sondern leitet aus diesen auch konkrete Lösungsansätze ab. Dies im Sinne von Umsetzungsempfehlungen. Während die Empfehlungen bei den Bankmitarbeitenden darauf abzielen, diese zu befähigen, ihre Kompetenzen zu reflektieren und weiterzuentwickeln, werden den Bankenvertretern Vorschläge zur Personal- und Organisationsentwicklung aufgezeigt, um der anhaltenden Transformation der Finanzbranche erfolgreich zu begegnen. Die ZHAW School of Management and Law erhofft sich mit der vorliegenden Studie, dem Schweizer Finanzplatz positive Impulse für eine erfolgreiche Entwicklung in eine zunehmend digitale Zukunft zu geben.

Winterthur, im Juni 2020

Prof. Dr. Suzanne Ziegler

Leiterin Abteilung Banking, Finance, Insurance

Prof. Dr. Reto Steiner

Direktor der ZHAW School of Management and Law

Vorwort und Danksagung der Autoren

Die vorliegende Studie ist im Auftrag des Zürcher Bankenverbandes (ZBV) erstellt worden. Aufgrund der Erkenntnisse der ebenfalls durch den ZBV beauftragten Studie «Bankfachspezialisten 2030» regte der ZBV an, das Thema der beruflichen Entwicklung von Professionals im Bankenbereich weiter zu vertiefen, um eine fundierte, zukunftsorientierte Diskussionsgrundlage für die Banken, aber auch für andere Stakeholder zu schaffen.

Die Studie ist das Ergebnis einer interdisziplinären Zusammenarbeit über verschiedene Departemente der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW School of Management and Law und ZHAW Departement Psychologie). Sie untersucht aus den Perspektiven der Betriebsökonomie und der Psychologie die beruflichen Entwicklungsoptionen von Professionals im Bankenbereich. Die beteiligten Forscherinnen und Forscher waren dabei gefordert, die Grenzen des Denkens zu überwinden und sich auf die Modelle ihrer jeweiligen Disziplinen gegenseitig einzulassen und damit ein gemeinsames Ganzes zu schaffen. Insofern ist diese Studie auch als Grenzgang zu verstehen und bewegt sich teilweise in Bereichen, die nicht mehr klar zugeordnet werden können. Das wird beispielsweise am Begriff der «Human Resources» besonders deutlich. Die Spannweite zwischen «Humankapital als Produktionsfaktor» und «der Erlebnisseite des Menschen in der Arbeitswelt» ist gross. Die Studie widerspiegelt diese Spannweite, die dann buchstäblich auch zu Spannungen führt, da sie innerhalb des gesamten Spektrums der ökonomischen und psychologischen Bandbreite argumentiert.

Es würde uns freuen, wenn es der ZHAW gelungen ist eine Brücke zwischen den Denkansätzen und Modellen der Betriebsökonomie, insbesondere des Human Capital Managements, und der Psychologie, insbesondere der Laufbahnforschung, sowie der übergreifenden Thematik Change Management zu schlagen. Zudem hoffen wir, dass es durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit gelungen ist, aus den Erkenntnissen der Literatur und den eigenen Untersuchungen praxisrelevanten Lösungsvorschläge für die beruflichen Entwicklung von Professionals in der Bankenbranche zu unterbreiten, welche auch für die Diskussionen in den Banken neue Aspekte einbringen und zusätzliche Perspektiven öffnen.

Anita Sigg hatte im vorliegenden Projekt die Gesamtverantwortung. Selina Grimm fungierte als stellvertretende Projektleiterin und Michaela Tanner gehörte in der zweiten Projekthälfte ebenfalls zum Projektteam. Diese drei Projektmitglieder haben seitens ZHAW School of Management and Law insbesondere ihre Branchenkenntnisse und die ökonomische Perspektive ins Projekt eingebracht. Michael Zirkler, als assoziierter Projektpartner und Vertreter des Departements Psychologie hat die psychologische Perspektive und seine Expertise in Organisationsentwicklung und-beratung ins Projekt eingebracht.

Unser Dank gilt den anderen Mitgliedern des Steuerungsausschusses und der Begleitgruppe für die jeweils wertvolle und konstruktive Diskussion, der Gruppe von Laufbahnexpertinnen und Laufbahnexperten, welche ihre Erfahrungen aus der Berufspraxis mit uns geteilt hat, Géraldine Vogel und Philemon Gschwend für ihre Hilfe bei der qualitativen Datenerhebung und -auswertung, Stephan Toggweiler für die Unterstützung bei der Erarbeitung des quantitativen Erhebungsinstruments und Ruth Lieberherr für die professionelle Organisation unserer Abstimmungsmeetings mit der Begleitgruppe und dem Steuerungsausschuss sowie das Lektorat.

Unser Dank gilt schliesslich auch dem Zürcher Bankenverband und der Stiftung des Zürcher Bankenverbandes für den regen und bereichernden fachlichen Austausch während der gesamten Projektdauer und die finanzielle Unterstützung des gesamten Projektes.

Winterthur, im Juni 2020

Anita Sigg, Selina Grimm, Michaela Tanner & Michael Zirkler

Management Summary

Ausgangslage und Problemstellung

Der Bankenplatz Schweiz und die einzelnen Banken stehen vor der Herausforderung, im Rahmen gesellschaftlicher, technologischer, wirtschaftlicher und regulatorischer Veränderungen ihre Wettbewerbsposition und das hohe Wertschöpfungsniveau halten zu können. Sie sind herausgefordert, ihre bisher erfolgreichen Geschäftsmodelle so weiterzuentwickeln, dass sie den Anforderungen der laufenden Veränderungen gerecht werden.

Im stattfindenden Transitionsprozess sind die Mitarbeitenden zentral. Sie treiben die Veränderungen voran, sind aber auch von ihnen betroffen. Die vorliegende Studie befasst sich damit, was der laufende Transitionsprozess speziell für Mitarbeitende bedeutet, welche 40 bis 50 Jahre alt sind, damit in der Mitte ihrer Laufbahn stehen und noch rund 15 bis 25 Jahre Berufsleben vor sich haben.

Zielsetzung

In der vorliegenden Studie wird untersucht, wie die Professionals (Mitarbeitende in der Mitte ihrer Laufbahn) ihre langjährig aufgebauten Ressourcen weiterentwickeln oder erneuern können, sodass diese auch in einer zukünftigen Bankenwelt gefragt sind. Es wird untersucht, welche spezifischen Herausforderungen die Transition in die zukünftige Bankenwelt für die berufliche Entwicklung von Professionals beinhaltet.

Untersuchungsdesign

Der Erkenntnisgewinn wird durch eine Kombination verschiedener Forschungsmethoden (qualitativ und quantitativ) sowie Befragungsteilnehmenden und Reflexionspartnerinnen und -partner aus verschiedenen Bereichen erlangt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sowie den Grundlagen aus der Literatur werden adäquate Lösungsansätze (Massnahmen, Instrumente) zusammengetragen, welche für die Herausforderungen der beruflichen Entwicklung von Professionals eine hohe Relevanz haben.

Übergeordnete Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die folgenden Handlungsempfehlungen mit übergeordnetem Charakter werden auf Basis der durchgeführten Analysen vorgeschlagen:

– Von Funktionsorientierung zu Beschäftigungs- und Ressourcenorientierung

Spannungsfeld: Die Professionals befinden sich in der Reifephase ihrer Laufbahn und sichern das von ihnen Erreichte ab. Die Transition in der Bankenwelt bedingt jedoch Veränderungsfähigkeit der Professionals, damit auch in Zukunft deren Leistungsfähigkeit sichergestellt werden kann. Die Professionals werden herausgefordert sein, ihre aufgebauten Kompetenzen kritisch zu überprüfen und ihre Laufbahn in einem deutlich weniger strukturierten und dynamischen Umfeld zu gestalten.

Lösungsansatz: Um das Leistungspotenzial der Mitarbeitenden über die gesamte Lebensspanne optimal zu nutzen, muss die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden gefördert werden. Dies bedingt eine beschäftigungs- und ressourcenorientierte Mitarbeiterstrategie.

– Erweiterung des Verständnisses von Veränderungs- und Leistungsfähigkeit

Spannungsfeld: Für die Aufrechterhaltung bzw. Erhöhung der Veränderungs- und Leistungsfähigkeit müssen die drei Dimensionen Wollen (Motivation, Werte), Können (Fertigkeiten, Fähigkeiten) und Dürfen (hemmende und begünstigende Umstände) gemeinsam beachtet werden: Ohne das Wollen wird das Können nicht aktiviert und ohne das Dürfen findet das Können keine Anwendung (Können x Wollen x Dürfen = Veränderungs- und Leistungsfähigkeit).

Lösungsansatz: Personalentwicklungsmassnahmen dürfen sich nicht nur auf das Können der Mitarbeitenden fokussieren, sondern müssen für eine bestmögliche Förderung von Veränderungs- und Leistungsfähigkeit auch die Dimensionen Wollen und Dürfen integrieren. Für die Integration der Dimensionen Wollen, Können und Dürfen ist eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Linienführungskräften, Personalverantwortlichen und Organisationsentwicklern notwendig.

– Handlungshemmnisse verstehen – Handlungen fordern und fördern

Spannungsfeld: Auch wenn Klarheit darüber besteht, dass sich die Bankenwelt stark bis grundlegend verändern wird, unternehmen die Professionals wenig, um sich auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Lösungsansatz: Damit nicht nur das Bewusstsein besteht, sich vorbereiten zu müssen, sondern auch konkrete Massnahmen ergriffen werden, müssen die Banken und die Professionals die Hintergründe der Handlungshemmnisse besser verstehen und adäquate Massnahmen definieren, um diese Hemmnisse zu reduzieren.

Spezifische Handlungsempfehlungen in den Dimensionen Wollen, Können und Dürfen für die Praxis

Entlang der genannten Veränderungs- und Leistungsfähigkeitsdimensionen Wollen, Können und Dürfen werden zudem weitere Spannungsfelder identifiziert und Lösungsansätze vorgeschlagen. Dabei geht es um folgende Massnahmen:

- **Wollen:** Anreize für die Entwicklung im Karriereplateau schaffen; Flexibilität strukturieren; Laufbahninhalte neu denken und definieren; Aktive Nutzung der Erfahrung und aktive Verhinderung der Altersdiskriminierung
- **Können:** Lebenszyklusorientierte Mitarbeiterstrategie und mehr Verbindlichkeit; Mehr Effektivität der Entwicklungsmassnahmen durch Standortbestimmung; Erweiterung des Angebots der Entwicklungsinstrumente
- **Dürfen:** Mehr Klarheit im Wandel schaffen; Sich von alten Paradigmen der Organisation verabschieden, damit sich neue Laufbahnmodelle etablieren können; Selbstmanagementkompetenz fördern und die Erwartungen an die Rechte und Pflichten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber neu definieren

Des Weiteren wird ein **Veränderungsprozess** als Hilfsinstrument für die Professionals definiert, um aufzuzeigen, wie in strukturierter Form die Fragen zur eigenen beruflichen Entwicklung beantwortet und konkrete Massnahmen definiert werden können. Wie eine solche Umsetzung aussehen könnte, wird anhand von **fiktiven Personen** illustriert.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Zürcher Bankenverband	3
Vorwort ZHAW Abteilung Banking, Finance, Insurance.....	4
Vorwort und Danksagung der Autoren	5
Management Summary	6
Inhaltsverzeichnis.....	8
1. Ausgangslage und Problemstellung	13
1.1 Bedeutung Schweizer Bankensektor	14
1.2 Sich verändernde Umweltbedingungen	14
1.3 Transition der Banken	17
1.4 Fokus Mitarbeitende.....	18
1.5 Transition der Professionals (- / + 45 Jahre alt)	20
2. Zielsetzung	24
2.1 Erkenntnis- und Anwendungsziele	24
2.2 Abgrenzung: Person und Unternehmen im Fokus	26
3. Untersuchungsdesign	27
3.1 Projektaufbau.....	27
3.2 Projektpartner	27
3.3 Qualitative Analyse.....	28
3.3.1 Struktur des Leitfadens	28
3.3.2 Erhebungszeitraum und Analyse.....	28
3.3.3 Teilnehmende.....	29
3.4 Quantitative Analyse	30
3.4.1 Struktur des Fragebogens.....	30
3.4.2 Erhebungszeitraum und Analyse.....	30
3.4.3 Teilnehmende und Repräsentativität.....	30
4. Theoretische Grundlagen	31
4.1 Einleitung	31
4.2 Transition der Laufbahnmodelle	31
4.3 Transition der Laufbahnen von Professionals.....	34

5.2.5.3	Ausgangslage: Stellenwechselaktivitäten.....	78
5.2.5.4	Blick in die Zukunft: Vertrauen – Entwicklungsperspektive	79
5.2.5.5	Blick in die Zukunft: Klarheit – Zukunftspläne	80
5.2.5.6	Blick in die Zukunft: Zielkriterien – Arbeitswerte	80
5.2.5.7	Blick in die Zukunft: Zielkriterien – Karriere	81
5.2.5.8	Blick in die Zukunft: Trade-off-Entschädigung	82
5.2.5.9	Blick in die Zukunft: Trade-off-Arbeitspensum	83
5.2.5.10	Blick in die Zukunft: Trade-off geografische Mobilität	84
5.2.6	Laufbahn- / Leistungsdimension: Können.....	85
5.2.6.1	Ausgangslage / Blick in die Zukunft: Entwicklungsmassnahmen realis / futurus	85
5.2.6.2	Blick in die Zukunft: Zweck der Massnahme.....	88
5.2.6.3	Blick in die Zukunft: Informiertheit mikro / makro.....	89
5.2.6.4	Blick in die Zukunft: Veränderungsfähigkeit	90
5.2.7	Laufbahn- / Leistungsdimension: Dürfen	91
5.2.7.1	Ausgangslage: Soziale Umstände (Unterstützung)	91
5.2.7.2	Ausgangslage: Weitere Umstände (Barrieren)	92
5.2.7.3	Blick in die Zukunft: Normative Betroffenheit – Verantwortung	93
5.2.7.4	Blick in die Zukunft: Situative Betroffenheit– Handlungsdruck	95

6. Spannungsfelder und Lösungsansätze..... 96

6.1	Vorgehen im Rahmen der Lösungsansätze	97
6.2	Übergeordnete Spannungsfelder.....	97
6.2.1	Digitale Transition bedingt Beschäftigungs- und Ressourcenorientierung	97
6.2.1.1	Spannungsfeld: Transition versus Erhaltungsphase.....	97
6.2.1.2	Lösungsansatz: Von Funktions- zu Beschäftigungs- und Ressourcenorientierung.....	100
6.2.2	Leistungsfähigkeit ist die Kombination von Wollen, Können und Dürfen	102
6.2.2.1	Spannungsfeld: Leistungsfähigkeit ist mehr als Können.....	102
6.2.2.2	Lösungsansatz: Erweiterung des Verständnisses von Veränderungs- und Leistungsfähigkeit.....	103
6.2.2.3	Lösungsansatz: Interdisziplinäre Zusammenarbeit von Linienführungs- kräften, Personalverantwortlichen und Organisationsentwicklern	104
6.2.3	Bewusstsein ist notwendig, aber nicht hinreichend	105
6.2.3.1	Spannungsfeld: Trotz Bewusstsein fehlen konkrete Handlungen	105
6.2.3.2	Lösungsansatz: Handlungshemmnisse verstehen – Handlungen fordern und fördern.....	106
6.3	Spezifische Lösungsansätze.....	106
6.3.1	Wollen: Zusammenfassung Spannungsfelder und Lösungsansätze	106

6.3.2 Wollen: Stabilität und Flexibilität	107
6.3.2.1 Spannungsfeld: Gleichzeitige Forderung nach Stabilität und Flexibilität	107
6.3.2.2 Lösungsansatz: Anreize für berufliche Entwicklung im Karriereplateau schaffen und Flexibilität strukturieren.....	108
6.3.3 Wollen: Laufbahnziele.....	110
6.3.3.1 Spannungsfeld: «Straight-or-up» – Status erhalten oder verbessern.....	110
6.3.3.2 Lösungsansatz: Laufbahnverläufe und -inhalte neu denken und definieren	111
6.3.4 Wollen: Implizite Stärken.....	112
6.3.4.1 Spannungsfeld: Erfahrung und weitere Stärken der Professionals sind wichtig – aber nicht fassbar	112
6.3.4.2 Lösungsansatz: Erfahrung und andere typische Stärken der Professionals operationalisieren und aktiv nutzen.....	113
6.3.5 Können: Zusammenfassung Spannungsfelder und Lösungsansätze.....	115
6.3.6 Können: Entwicklungsoptionen in der Mitte der Laufbahn.....	116
6.3.6.1 Spannungsfeld: Personalentwicklungsprogramme mit Fokus auf Young Professionals und nicht auf Professionals.....	116
6.3.6.2 Lösungsansatz: Lebenszyklusorientierte Mitarbeiterstrategie und mehr Verbindlichkeit	117
6.3.7 Können: Entwicklungsstrategie.....	119
6.3.7.1 Spannungsfeld: Unterstützung vorhanden – aber ohne Strategie	119
6.2.7.2 Lösungsansatz: Mehr Effektivität der Entwicklungsmassnahmen durch Standortbestimmung.....	120
6.3.8 Können: Entwicklungsinstrumente	126
6.3.8.1 Spannungsfeld: Zu enger Fokus der Entwicklungsinstrumente	126
6.3.8.2 Lösungsansatz: Erweiterung des Angebots der Entwicklungsinstrumente.....	127
6.3.9 Dürfen: Zusammenfassung der Spannungsfelder und Lösungsansätze.....	130
6.3.10 Dürfen: Unsicherheiten	131
6.3.10.1 Spannungsfeld: Unsicherheiten hemmen Fortschritt	131
6.3.10.2 Lösungsansatz: Mehr Klarheit im Wandel schaffen.....	132
6.3.11 Dürfen: Organisationsumfeld	133
6.3.11.1 Spannungsfeld: Etablierte Laufbahnmodelle verhindern Veränderung	133
6.3.11.2 Lösungsansatz: Sich von alten Paradigmen verabschieden und sich an alternativen Laufbahnmodellen orientieren	134
6.3.12 Dürfen: Verantwortung.....	137
6.3.12.1 Spannungsfeld: Verantwortung für die Laufbahn ist nicht klar geregelt.....	137
6.3.12.2 Lösungsansatz: Selbstführungskompetenz fördern und psychologischen Vertrag neu definieren.....	138
6.4 Der Veränderungsprozess.....	139
6.4.1 Veränderungsprozess als Hilfsinstrument.....	139

6.4.2	Ableitung des ADKAR-Modells auf den individuellen Veränderungsprozess für Professionals.....	139
6.4.3	Lösungsansätze entlang des Veränderungsprozesses am Beispiel von Personas	142
6.4.4	Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Luca	143
6.4.5	Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Brian	146
6.4.6	Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Nicole.....	149
6.4.7	Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Daniel.....	152
6.4.8	Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Eva	155
	Literaturverzeichnis.....	158
	Tabellenverzeichnis	162
	Abbildungsverzeichnis.....	164
	Autoren	166
	Anhang	167
	Leitfaden der qualitativen Befragung – Perspektive Professionals	167
	Fragebogen der quantitativen Befragung	169

1. Ausgangslage und Problemstellung

KURZZUSAMMENFASSUNG

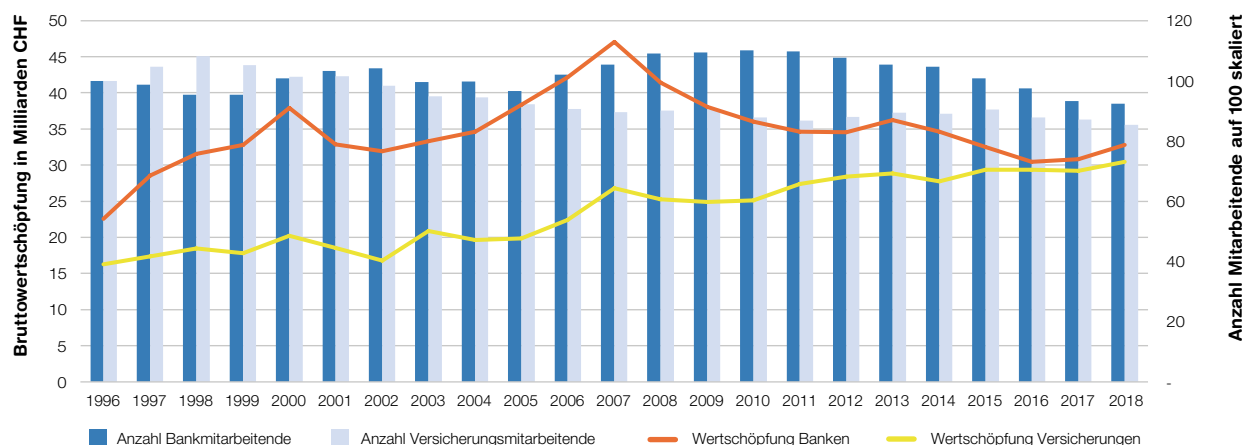
Der Finanzsektor, welcher Banken, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleister umfasst, ist für die **Schweizer Volkswirtschaft von grosser Bedeutung**. Der Bankenplatz Schweiz und die einzelnen Banken stehen vor der Herausforderung, im Rahmen gesellschaftlicher, technologischer, wirtschaftlicher und regulatorischer Veränderungen die starke Position und das hohe Wertschöpfungsniveau halten zu können. Die Banken sind gefordert, ihre bisher erfolgreichen Geschäftsmodelle so weiterzuentwickeln, dass sie den Anforderungen der laufenden Veränderungen gerecht werden können. Diese Veränderungen sind komplex und mit verschiedenen Unsicherheiten bezüglich inhaltlicher und zeitlicher Entwicklungen verbunden.

Verschiedene Faktoren spielen eine Rolle im stattfindenden Transitionsprozess. **Zentral sind dabei die Mitarbeitenden**. Sie tragen die Veränderungen wesentlich mit und das Gelingen der Veränderung ist von ihnen abhängig. Sie sind aber gleichzeitig auch Betroffene. Die vorliegende Studie befasst sich damit, was der laufende Veränderungsprozess in der Finanzindustrie speziell für Professionals bedeutet. Diese sind typischerweise zwischen 40 bis 50 Jahre alt und befinden sich damit in der Mitte ihrer Laufbahn. Sie haben noch rund 15 bis 25 Jahre Berufsleben vor sich. Es stellt sich die Frage, wie die Professionals ihre über Jahre aufgebauten Ressourcen auch für die zukünftige Entwicklung der Banken produktiv einbringen können und was sie selbst als auch die Banken unternehmen müssen, damit ihre Leistungsfähigkeit und Produktivität auch in Zukunft sichergestellt werden kann.

Die Vorgängerstudie «Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030» hat analysiert, wie sich die Tätigkeitsfelder und Kompetenzanforderungen der Mitarbeitenden verändern werden. In der vorliegenden Studie wird untersucht, vor welchen spezifischen Herausforderungen Professionals stehen, und welche **Massnahmen von den Banken und den Professionals** ergriffen werden können, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Abbildung 1

BRUTTOWERTSCHÖPFUNG UND ANZAHL MITARBEITENDE



1.1 BEDEUTUNG SCHWEIZER BANKENSEKTOR

Der Finanzsektor ist ein zentraler Bereich der Schweizer Volkswirtschaft. Rund jeder achte Wertschöpfungsfranken und fast jeder elfte Arbeitsplatz der Schweiz basieren auf Aktivitäten des Finanzsektors (BAK Economics AG, 2019a). Der Sektor, welcher Banken, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleister umfasst, erzielt somit eine höhere Wertschöpfung als die Pharmaindustrie und der Detailhandel zusammen (BAK Economics AG, 2019b).

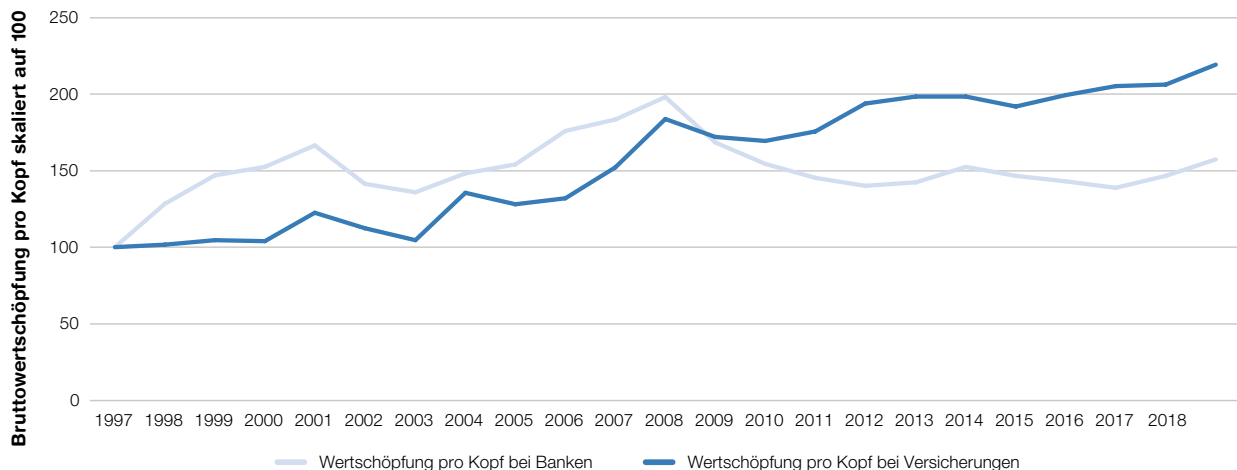
Der Bankensektor steht vor besonderen Herausforderungen. Die reale Wertschöpfung des Bankensektor sowie die vollzeitäquivalenten Arbeitsplätze sind rückläufig (Abbildung 1) und auch die Bruttowertschöpfung pro Kopf verläuft seit der Finanzkrise auf tieferem Niveau (BAK Economics, 2019b; Bundesamt für Statistik [BFS], 2019; siehe Abbildung 2). Auch ein Vergleich mit dem Versicherungssektor zeigt, dass die Produktivität im Bankensektor in den letzten Jahren unter grösserem Druck stand und sich seit der Finanzkrise nicht erholt hat, sondern auf tieferem Niveau stagniert (BAK Economics AG, 2019b; BFS, 2019). Prognosen gehen zudem davon aus, dass die Wertschöpfung im Bankensektor auch in Zukunft unter Druck bleiben wird (BAK Basel Economics AG, 2019b).

1.2 SICH VERÄNDERNDE UMWELTBEDINGUNGEN

Verschiedene Faktoren beeinflussen die Wertschöpfung und die Wettbewerbsfähigkeit der Banken. Während die Bankenbranche nach der Finanzkrise im Jahr 2008 insbesondere durch die veränderten **Regulationsanforderungen** geprägt war, stellen die **Digitalisierung** der Finanzdienstleistungen sowie das veränderte Kundenverhalten aktuell grosse Herausforderungen dar. Durch die Globalisierung und Digitalisierung treten zudem neue Akteure (beispielsweise Fintech) in den Markt

Abbildung 2

BRUTTOWERTSCHÖPFUNG PRO KOPF



ein, welche die Banken durch neue Geschäftsmodelle herausfordern und die **Wettbewerbsintensität** erhöhen. Zudem bringen **makroökonomische** Rahmenbedingungen (beispielsweise das Tief-/Negativzinsniveau oder die globale Wirtschaftspolitik) weitere Herausforderungen für die Bankenbranche mit sich.





Um zu evaluieren, wie und in welchem Umfang sich in diesem Kontext die Anforderungen an die Mitarbeitenden von Banken verändern könnten, wurden in der «Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030» (Sigg, Umbricht, Grimm & Kley, 2017) verschiedene Szenarien für eine mögliche Entwicklung des Bankenplatzes Schweiz definiert (siehe Tabelle 1). Es sind die unterschiedlichen Entwicklungen der Schlüsselfaktoren «Digitale Technologien», «Makroökonomie», «Lebensstil und Werte der Kundinnen und Kunden/der Arbeitnehmenden», «Regulation und Politik» sowie «Marktstruktur», welche das Spektrum der Szenarien definieren.

Aspekte aller vier Szenarien sind im Schweizer Bankensektor beobachtbar. Inzwischen manifestiert sich jedoch eine stark voranschreitende Digitalisierung an der Schnittstelle zu den Kunden, aber auch in den Abwicklungsprozessen der Banken. Für die Entwicklung von zukunftsfähigen Geschäftsmodellen für Banken sind Anpassungen bei verschiedenen bestehenden Ressourcen der Banken notwendig (Abbildung 3). Es sind unter anderem Investitionen in grösserem Umfang zu tätigen. Die Infrastruktur, die Tätigkeitsfelder sowie die Strukturen und Prozesse sind anzupassen. Der Austausch mit und die Beziehung zu den Kunden sind neu zu gestalten.

Tabelle 1

SCENARIEN BANKENPLATZ SCHWEIZ

(Sigg et al., 2017)

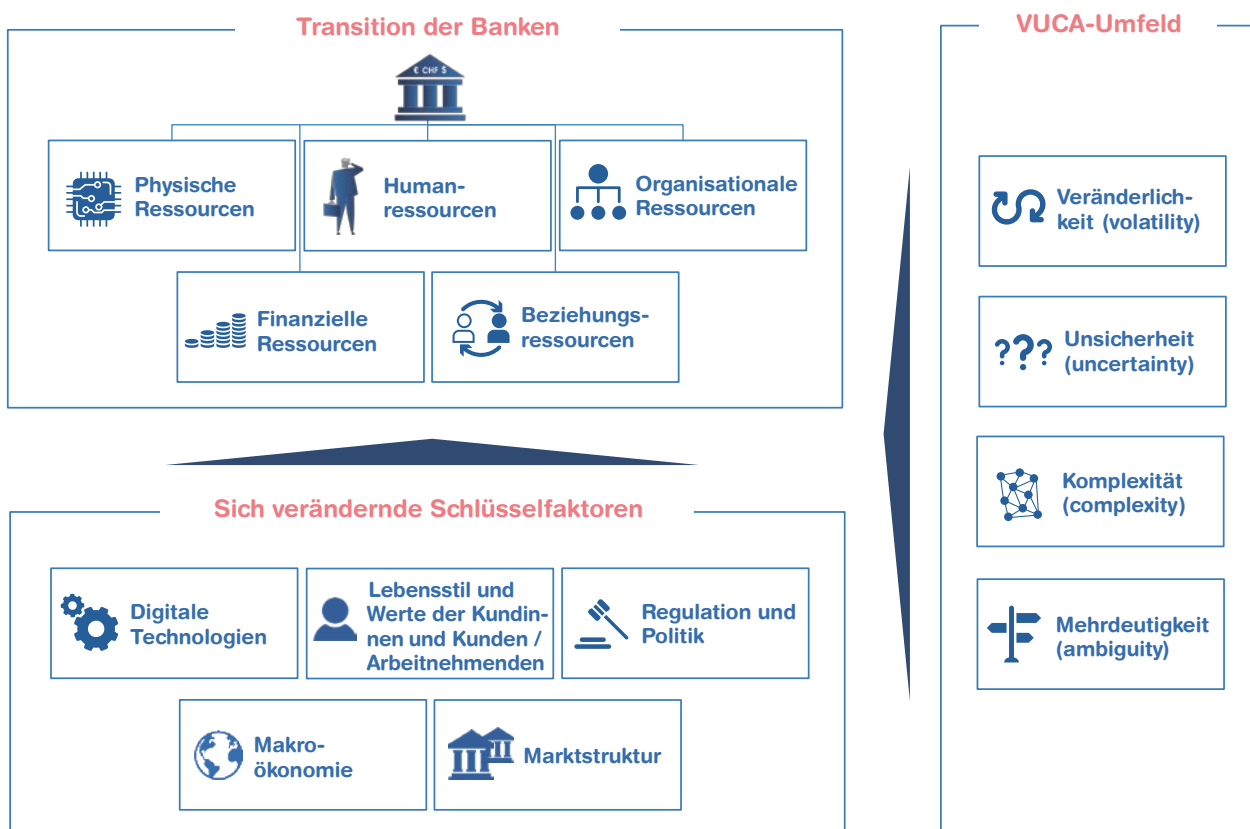
	Szenario A «Disruptiv»	Der digitale Wandel in der Finanzbranche kommt schnell. Kundinnen und Kunden wechseln schnell und in grossem Umfang auf die entsprechenden Angebote. Der Finanzplatz kann mit der Geschwindigkeit des digitalen Wandels nicht mithalten und verliert an Wettbewerbskraft.
	Szenario B «Innovativ»	Der Schweizer Bankenplatz hält mit der Veränderungsgeschwindigkeit durch die Digitalisierung mit, ist innovativ und behält seine Wettbewerbsfähigkeit national und international.
	Szenario C «Passiv»	Die Kundinnen und Kunden der Schweizer Banken sind eher konservativ eingestellt und wechseln nicht so schnell auf die Angebote von neuen, digitaler ausgerichteten Wettbewerbern. Der Innovationsdruck bleibt tief und entsprechend auch die Innovationsgeschwindigkeit. Die Banken in der Schweiz verändern sich nur langsam und haben Mühe, sich bei der nächsten, digitaleren Kundengeneration zu positionieren.
	Szenario D «Konservativ»	Der Bankenplatz Schweiz behält seine starke Wettbewerbsposition im (internationalen) Wealth Management und gilt als sicherer und professioneller Platz für die Verwaltung von umfangreichen Vermögensbeständen von privaten Kundinnen und Kunden.

Als schwierige Phase im Rahmen eines Veränderungsprozesses wird die **Transitionsphase** (Übergangsphase) angesehen: Der Aufbau einer neuen Ordnung sowie der Abbau einer alten Ordnung ist komplex und mit Risiken behaftet (Reiss, 1997a). Mit den Banken stehen auch die Mitarbeitenden in einem solchen Transitionsprozess und müssen einen Weg finden, wie sie im Wandel vom bestehenden ins zukünftige Bankengeschäft ihre berufliche Entwicklung erfolgreich gestalten können.

Eine zusätzliche Herausforderung im laufenden Transitionsprozess stellt für Banken und deren Mitarbeitende die Tatsache dar, dass es schwierig ist, definitive Pläne zu erstellen und zu verfolgen. Die laufenden Veränderungsprozesse sind mit Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit verbunden. In einer digitalen Welt können sich neue Angebote schnell verbreiten und das Kundenverhalten kann sich überraschend verändern. Es wird in diesem Zusammenhang auch von einem VUCA-Umfeld (Hieronymi, 2016) gesprochen, in welchem sich viele Unternehmen (auch die Banken in der Schweiz) bewegen und ihre Strategien für die Geschäftsmodelle der Zukunft definieren müssen. Wichtige Veränderungen lassen

Abbildung 3

SICH VERÄNDERNDE UMWELTBEDINGUNGEN



sich in einem **VUCA-Umfeld** zwar antizipieren, aber sie lassen sich weder zeitlich noch inhaltlich genau festmachen. Das konsequente Verfolgen einmal gefasster, mittel- und langfristiger strategischer Entscheidungen ist nur noch beschränkt möglich. In einem VUCA-Umfeld bedingt erfolgreiches Handeln eine eindeutige Vision als Orientierung (vision), Klarheit bzw. Fokussierung auf das Wesentliche (clarity), Verständnis für Zusammenhänge (understanding) und ein agiles Vorgehen (agility) (Hieronymi, 2016).

1.3 TRANSITION DER BANKEN

Die **bestehenden Geschäftsmodelle** der Banken (Abbildung 4, grauer Bereich) müssen Erträge generieren, um die Investitionen für den Aufbau der **zukünftigen Geschäftsmodelle** (roter Bereich) zu ermöglichen. Im Gegensatz zu neuen Wettbewerbern können die Banken jedoch keine Angebote auf der «grünen Wiese» entwickeln. Ihre bestehenden Ressourcen (finanzielle, physische, organisationale Ressourcen sowie human- und beziehungsbezogene Ressourcen; siehe Abbildung 5) sind die Grundlage für den Betrieb des laufenden Geschäftsmodells und stellen die Ausgangslage für die Transition der Bank in ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell dar.

Ein wichtiger Teil davon sind die Mitarbeitenden, welche das bestehende Geschäft betreiben und das zukünftige Geschäft entwickeln müssen. Es sind die Mitarbeitenden, welche den Wandel gestalten und tragen müssen. Sie stellen einen entscheidenden Erfolgs- und Differenzierungsfaktor im Wettbewerb von Unternehmen dar (Schütte, 2012). Ein erfolgreicher Wandel ist deshalb entscheidend davon abhängig, ob und welche Ressourcen von Mitarbeitenden heute und in Zukunft zur Verfügung stehen. Dabei spielt es eine entscheidende Rolle, dass die Mitarbeitenden veränderungs- und leistungsfähig bleiben können und wollen.

Abbildung 4

TRANSITION DER BANKEN: BEIBEHALTUNG BZW. ERHÖHUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

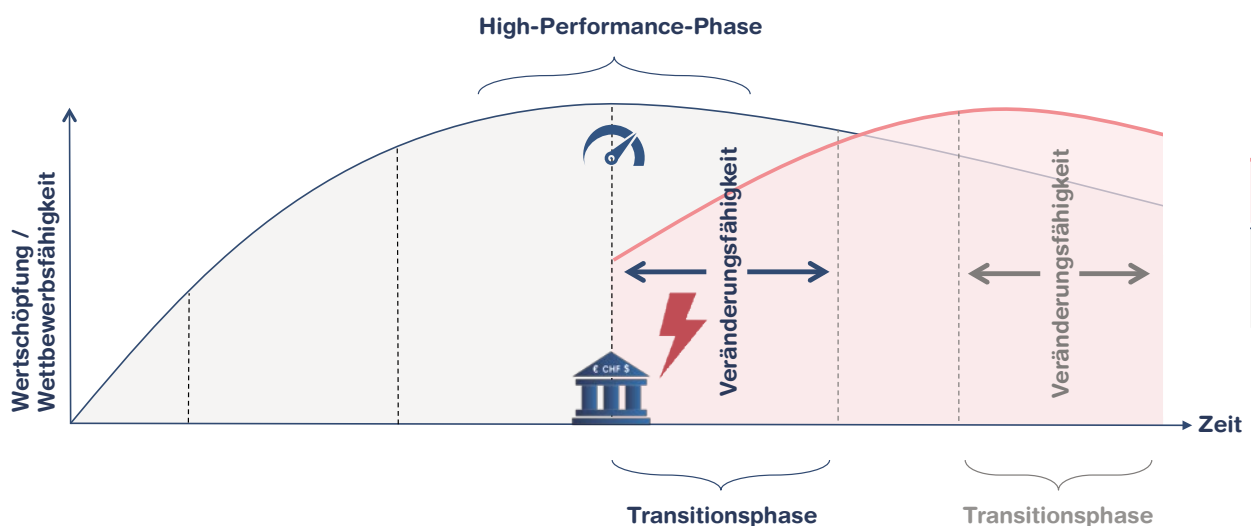
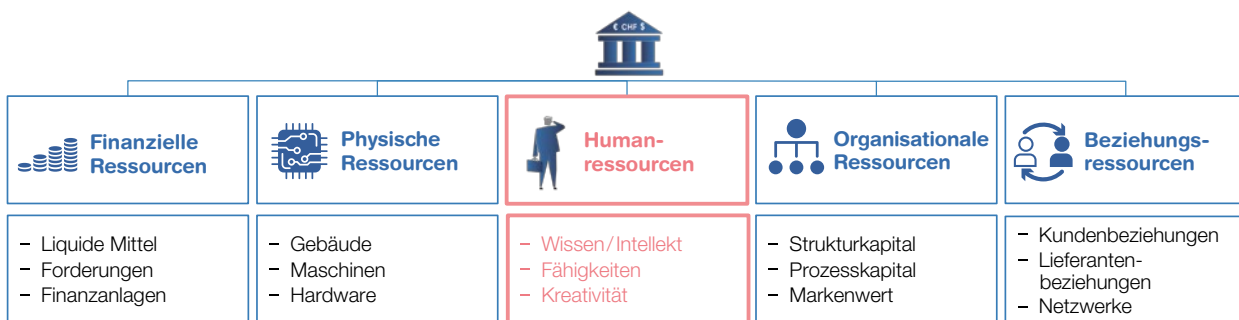


Abbildung 5

UNTERNEHMENSRESSOURCEN

(Scholz, Stein & Bechtel, 2004)

**1.4 FOKUS MITARBEITENDE**

Aufgrund einer sich rasch verändernden Umwelt sind alle Mitarbeitenden aufgefordert zu überprüfen, ob und wie sie den künftigen Anforderungen gerecht werden können. Zweifellos werden aber neue Prozesse, Arbeitsinhalte und Kompetenzanforderungen auf sie zukommen. Damit werden sich auch die Rahmenbedingungen für ihre berufliche Laufbahn verändern.

Je nachdem, in welcher beruflichen Phase sich eine Person befindet, steht sie vor unterschiedlichen Herausforderungen, wenn es darum geht, dem Wandel gerecht zu werden, beruflich leistungs- und veränderungsfähig und schliesslich arbeitsmarktfähig zu bleiben.

Young und Advanced Professionals, welche zwischen 15 bis 40 alt sind, sind bereits in der neuen, digitalen Welt aufgewachsen und die neuen Bedingungen («fail early – learn faster») stellen für sie eine Normalität dar. Der Vorteil dieser Young und Advanced Professionals ist gegenüber älteren Mitarbeitenden, dass sie oftmals lohnmassig günstiger sind und als flexibler gelten (Rütti, 2020). Aber auch sie müssen langfristig agil und flexibel bleiben, um auf dem Arbeitsmarkt weiterhin konkurrenzfähig zu sein.

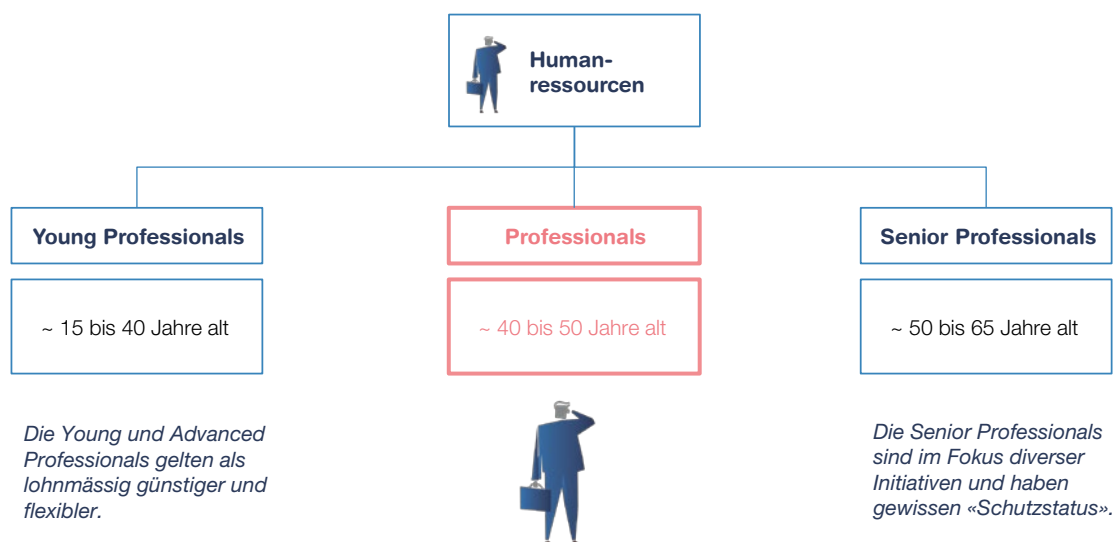
Professionals welche heute in der Mitte ihrer Laufbahn stehen und zwischen 40 und 50 Jahre alt sind, haben ihre Ausbildung und ihre Berufserfahrung hingegen im Kontext der bestehenden «alten» Bankenwelt erhalten. Diese war geprägt durch eine standortgebundene Dienstleistungserbringung, in welcher für den Aufbau von Kundenbeziehungen und Vertrauen sowie für den Abschluss von Geschäften die Mitarbeitenden in der Beratung von entscheidender Bedeutung waren. Auch in der Abwicklung von Kundenaufträgen war in grossem Umfang die menschliche Tätigkeit involviert. Zwar hat diese bestehende Bankenwelt nach wie vor grosse Bedeutung und bringt jene Erträge, welche für Investitionen in die Zukunft genutzt werden sollen. Doch müssen diese Mitarbeitenden, die Professionals, in das zukünftige Bankengeschäft hineinwachsen, welches geprägt ist durch mobile Dienstleistungserbringung und in welchem Menschen und Maschinen zusammenarbeiten. Dies stellt eine besondere Herausforderung für sie dar, zumal ihnen nachgesagt wird, dass sie ein «gefestigtes und festgefahrenes Profil» haben (Rütti, 2020).

Senior Professionals im Alter von über 50 Jahren, müssen sich ebenfalls den Anforderungen der stattfindenden Veränderungen stellen. Diese Altersgruppe steht insbesondere im Fokus diverser politischer Initiativen sowie wissenschaftlicher Studien und geniesst vermehrt auch einen «Schutzstatus», da Kündigungen in dieser Alterskategorie aufgrund von Reputationsrisiken bewusst vermieden werden (Rütti, 2020). Dieser Schutz lässt sich in der Realität allerdings nicht nachweisen. Denn im Finanzbereich arbeiten im Vergleich zu anderen Branchen anteilmässig deutlich weniger Personen im Alter von über 50 Jahren als Personen im Alter von unter 50 Jahren (Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich, 2016). Für Mitarbeitende über 50 Jahre erhöht sich somit das Risiko bei Kündigung, nicht mehr in der Finanzbranche tätig sein zu können, verbunden mit dem zusätzlichen Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit.

Jede dieser Mitarbeitergruppen befindet sich an einem anderen Punkt in ihrem Berufs-, aber auch in ihrem Privatleben. Der Kontext und die Herausforderungen sind je nach beruflicher und privater Phase unterschiedlich. Entsprechend werden die Antworten auf die Frage der Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit unterschiedlich ausfallen. Die vorliegende Studie fokussiert auf die beruflichen Umstände und Entwicklungsoptionen von Professionals, also von Mitarbeitenden im Bankensektor im Alter zwischen 40 und 50 Jahren (Abbildung 6).

Abbildung 6

FOKUS DER STUDIE: PROFESSIONALS



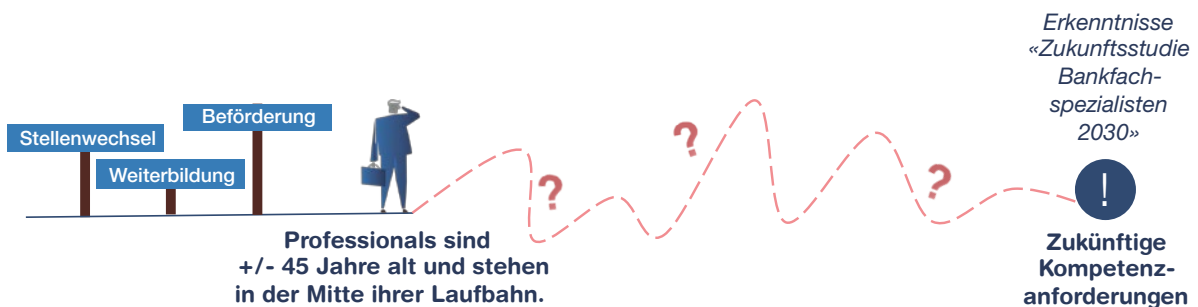
1.5 TRANSITION DER PROFESSIONALS (- /+ 45 JAHRE ALT)

Aus Sicht der Banken haben die Professionals eine besondere Bedeutung: Sie sind meist **zentrale Leistungs- und Know-how-Trägerinnen und -Träger**, da sie ihre Aus- und Weiterbildung in Kombination mit ihrer Erfahrung und ihrem Netzwerk maximal nutzen und einbringen können. Sie stellen eine wichtige Ressource der Banken dar, da sie das bestehende Bankengeschäft bis in die Tiefe kennen. Zudem stellen sie sicher, dass mit dem heutigen Geschäftsmodell die Erträge erwirtschaftet werden, welche für die Investitionen in das zukünftige Geschäftsmodell einer Bank notwendig sind. Wenn die langjährig aufgebauten Ressourcen auch im Geschäftsmodell der Zukunft vorhanden sein sollen, dann ist zu klären, welche präventiven Massnahmen zu ergreifen sind, damit dies sichergestellt werden kann.

Die Professionals haben bereits 20 bis 30 Jahre Berufserfahrung gesammelt und viele befinden sich auf dem Höhepunkt ihrer Leistungsfähigkeit, aber auch ihrer beruflichen Entwicklung (Abbildung 7). Die Professionals haben aber weitere 15 bis 25 Jahre Berufsleben vor sich, in welchem es gilt, leistungs-, veränderungs- und arbeitsmarktfähig zu sein.

Abbildung 7

PROFESSIONALS IN DER MITTE IHRER LAUFBAHN



Die besonderen Herausforderungen der weiteren beruflichen Entwicklung der Professionals stellen sich wie folgt dar:

- Sie müssen noch rund 20 Jahre leistungs-, veränderungs- und arbeitsmarktfähig bleiben (Sigg et al., 2017).
- Ihre heutige Denkweise entspricht häufig nicht der sich wandelnden Realität (Sigg et al., 2017; siehe Abbildung 8).
- Ihre Altersklasse hat das grösste Kündigungsrisiko (von Rundstedt, 2020).
- Sie gelten als «Sandwich-Generation», da sie die Vorteile der vor- und nachgelagerten Generationen nicht haben: Sie gelten als eher festgefahren, wenig flexibel und teuer (Rütti, 2020).
- Die Langzeitarbeitslosenquote steigt ab dem Alter von 50 Jahren an (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2011).
- In den nächsten zehn Jahren werden in der Schweiz rund 690 000 Erwerbstätige in Pension gehen. Ohne Einwanderung werden dagegen nur rund 480 000 Arbeitnehmende in den Arbeitsmarkt eintreten. Diese Lücke verursacht einen markanten Fachkräftemangel (UBS, 2017), weshalb Professionals mit ihren aufgebauten Kompetenzen und ihrer Erfahrung eine wichtige Rolle zur Schliessung dieser Lücken einnehmen könnten.
- Die Professionals gehören nicht zu den «Digital Natives» und werden durch die Digitalisierung mit Themen konfrontiert, mit welchen sie in ihrer bisherigen Laufbahn wenig Erfahrungen sammeln konnten.

Abbildung 8

HERAUSFORDERUNGEN FÜR PROFESSIONALS: HEUTIGE DENKWEISE VERSUS ZUKÜNFTIGE REALITÄT

(Sigg et al., 2017)



Herausforderungen für Arbeitgeber: Erfolgreiches Halten und Entwickeln von Professionals

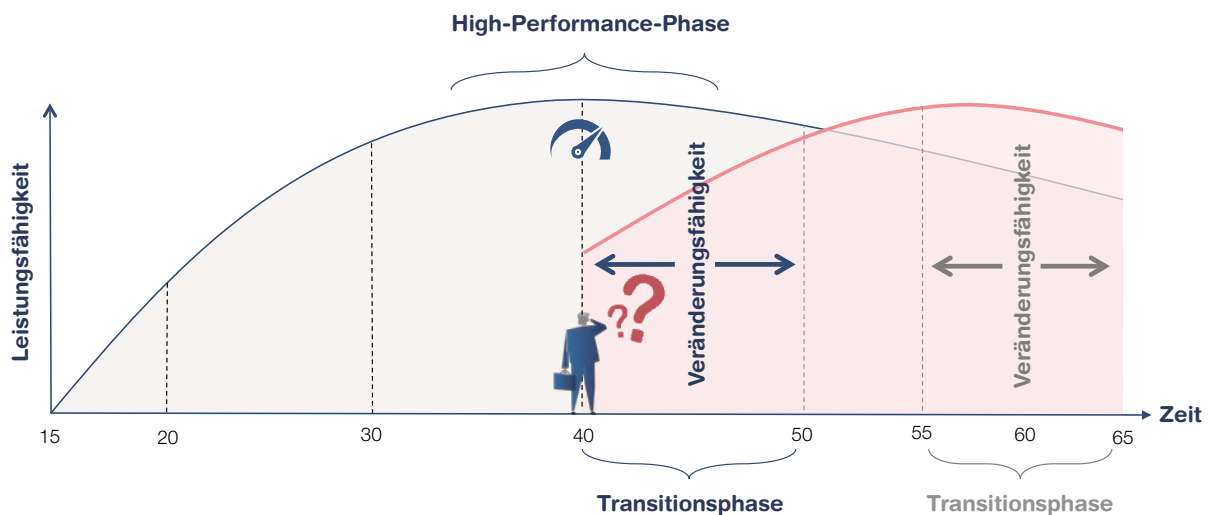


- **Wissen und Erfahrung** der Professionals **effektiv einsetzen**
- **Schliessung von Lücken** betreffend Kompetenzanforderungen bei Professionals

Wie die Banken als Organisation müssen sich die Professionals als Individuen fragen, wie sie sich in der nächsten beruflichen Entwicklungsphase verhalten (Abbildung 9, roter Bereich). Sie stehen vor der Herausforderung, ihre berufliche Entwicklung und ihre Laufbahn so zu gestalten, dass sie ihre individuelle Transition von der bestehenden in die zukünftige Bankenwelt erfolgreich meistern können sowie leistungs-, veränderungs- und arbeitsmarktfähig bleiben.

Abbildung 9

TRANSITION DER MITARBEITENDEN: BEIBEHALTUNG BZW. ERHÖHUNG DER LEISTUNGSFÄHIGKEIT



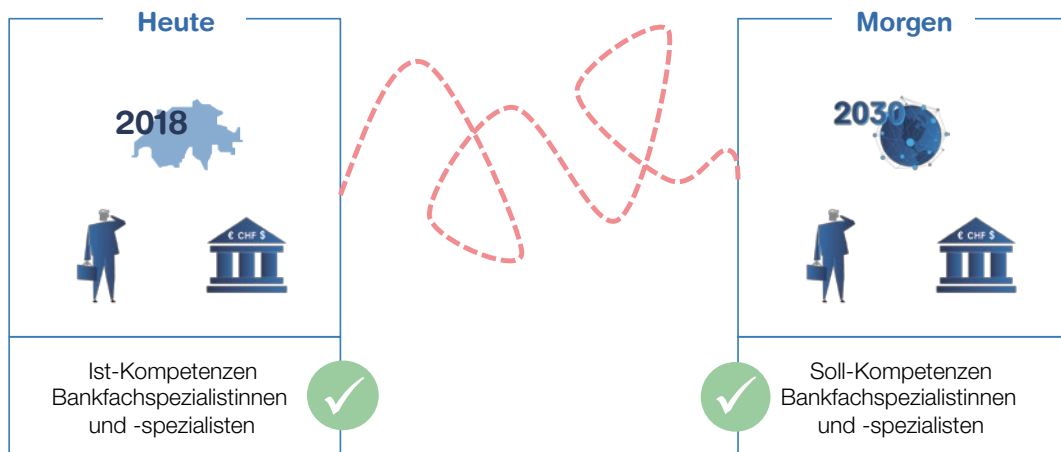
In der «Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030» (Sigg et al., 2017) wird aufgezeigt, wie sich die **Kompetenzanforderungen** an die Mitarbeitenden von Banken in verschiedenen Tätigkeitsfeldern verändern werden. Welche Kompetenzen in Zukunft in verschiedenen Tätigkeitsfeldern grundsätzlich vermehrt gefordert sein werden, kann wie folgt eingeschätzt werden:

- Grundsätzlich werden in allen Berufsfeldern Methodenkompetenzen im Vergleich zu Fachkompetenzen an Bedeutung gewinnen. Im Vertrieb wird zudem die Sozialkompetenz von grosser Relevanz sein.
- Digitalisierung ist kein Kompetenzfeld für sich, sondern mit den Fach-, Methoden- sowie Sozialkompetenzen in unterschiedlichen Ausprägungen verbunden.
- Zudem werden Mitarbeitende in den Banken herausgefordert sein, ihre berufliche Entwicklung vermehrt selbst zu steuern, weshalb auch die Selbstführungskompetenz an Bedeutung gewinnt.

Was Professionals unternehmen können und wie die Banken sie bei ihren Aktivitäten unterstützen können, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden und damit die anstehende **Transition erfolgreich zu bewältigen**, ist jedoch nicht beantwortet (Abbildung 10).

Abbildung 10

HERAUSFORDERUNG: WEG ZUM ZIEL



2. Zielsetzung

KURZZUSAMMENFASSUNG

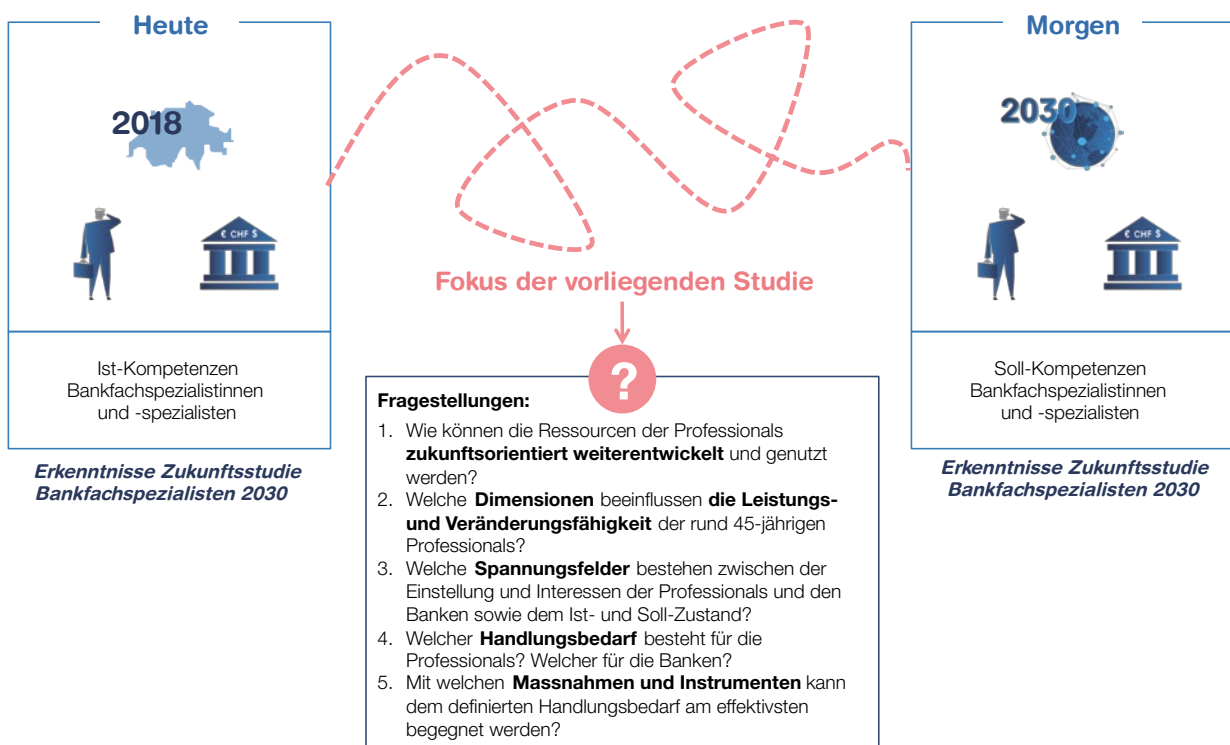
In der vorliegenden Studie wird untersucht, wie die Professionals (Mitarbeitende in der Mitte ihrer Laufbahn) ihre langjährig aufgebauten Ressourcen weiterentwickeln oder erneuern können, sodass diese auch in einer zukünftigen Bankenwelt gefragt sind. Das mögliche Entwicklungspotenzial soll erschlossen werden und die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit und damit auch die Arbeitsmarktfähigkeit sollen sichergestellt werden. Es wird dargestellt, welche spezifischen Herausforderungen die Transition in die zukünftige Bankenwelt für Professionals beinhaltet. Auf Basis der durch die Forschung gewonnenen Erkenntnisse werden adäquate Lösungsansätze (Massnahmen, Instrumente) zusammengetragen, welche für die Herausforderungen der Professionals eine hohe Relevanz haben.

2.1 ERKENNTNIS- UND ANWENDUNGSZIELE

In der «Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030» (Sigg et al., 2017) wurde analysiert, welche Kompetenzen in der Zukunft gefordert sein werden (Soll-Kompetenzen). Diese wurden mit den bestehenden Anforderungen (Ist-Kompetenzen) verglichen (Abbildung 11).

Abbildung 11




FOKUS DER STUDIE UND FRAGESTELLUNGEN



Die vorliegende Studie widmet sich nun der Frage, welche besonderen Herausforderung die Transition von Ist zu Soll beinhaltet und welche adäquaten Massnahmen und Instrumente für die Bewältigung dieser Herausforderung für die Professionals zur Verfügung stehen (Tabelle 2).

Tabelle 2

ZIELSETZUNGEN DER STUDIE

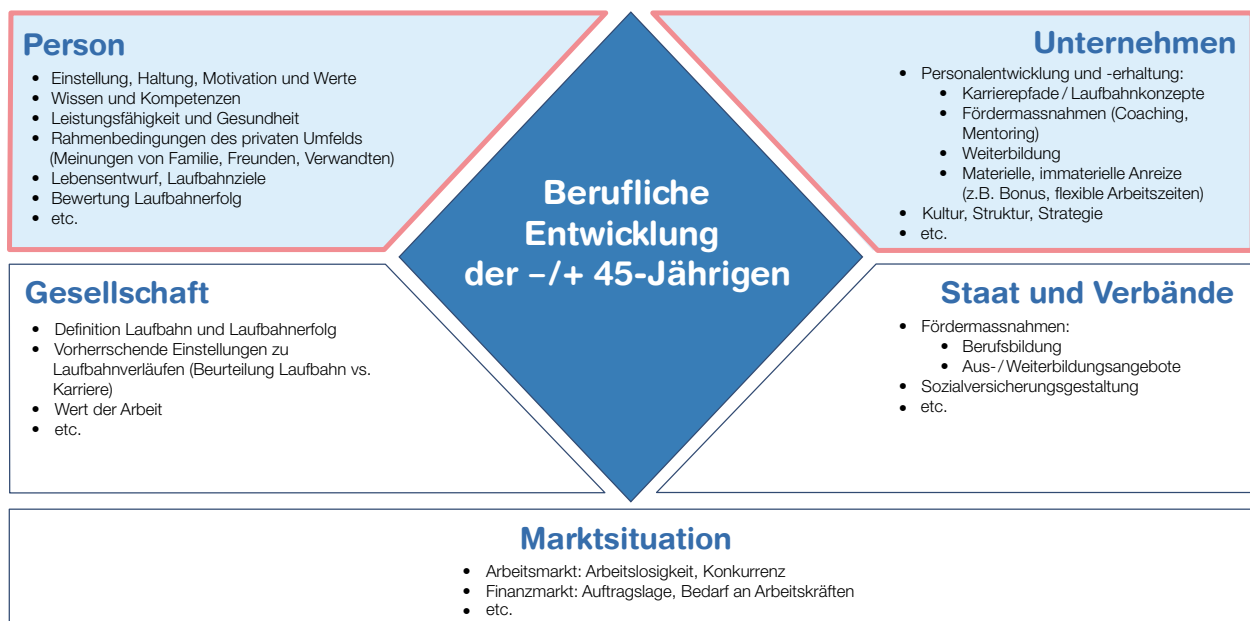
	Übergeordnete Ziele	<p>Der Grundgedanke dieser Studie ist es, dass die langjährig aufgebauten Ressourcen von Professionals auch für die Entwicklung der Bank der Zukunft und in der zukünftigen Bankenwelt zur Verfügung stehen. Dies resultiert in der Frage, wie deren Leistungs- und Veränderungsfähigkeit und damit verbunden auch deren Arbeitsmarktfähigkeit sichergestellt werden kann.</p> <p>Die Banken sollen dadurch wettbewerbsfähiger werden.</p>
	Erkenntnisziele	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Dimensionen beeinflussen die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit der rund 45-jährigen Professionals? – Welche Spannungsfelder bestehen zwischen Einstellungen und Interessen der Professionals einerseits und denen der Banken andererseits sowie zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand?
	Anwendungsziele	<ul style="list-style-type: none"> – Welcher Handlungsbedarf besteht für die Professionals? Welcher für die Banken? – Mit welchen Massnahmen und Instrumenten kann dem definierten Handlungsbedarf am effektivsten begegnet werden?

2.2 ABGRENZUNG: PERSON UND UNTERNEHMEN IM FOKUS

Die berufliche Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden wird durch sie selbst, durch unternehmerische, staatliche und verbandsbasierte Aktivitäten, aber auch durch Veränderungen in der Gesellschaft und wirtschaftliche Rahmenbedingungen beeinflusst (Abbildung 12). Die vorliegende Studie fokussiert auf die Faktoren, welche die **Mitarbeitenden selbst sowie das Unternehmen beeinflussen oder prägen**.

Abbildung 12

FELDER DES EINFLUSSES AUF DIE BERUFLICHE ENTWICKLUNG UND STUDIENFOKUS



3. Untersuchungsdesign

KURZZUSAMMENFASSUNG

Der Erkenntnisgewinn im vorliegenden Projekt wurde durch eine Kombination verschiedener **Forschungsmethoden (qualitativ und quantitativ)** sowie Befragungsteilnehmenden und **Reflexionspartnerinnen und -partnern aus verschiedenen Bereichen** (Professionals, Bankenvertreterinnen und -vertreter, Begleitgruppe (HR- und Linienverantwortliche), Steuerungsausschuss (HR- und Linienverantwortliche), Laufbahnexpertinnen und -experten) erlangt.

Diese Erkenntnisse bilden gemeinsam mit den Grundlagen aus der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur zu beruflicher Entwicklung und Veränderungsprozessen die Basis für die Identifikation von Spannungsfeldern und die Entwicklung von Lösungsansätzen.

3.1 PROJEKTAUFBAU

Durch die Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden (Mixed-Methods-Ansatz) wurde ein optimaler Erkenntnisgewinn erzielt (Schreier & Odağ, 2010). Die Professionals sowie die Bankenvertreterinnen und -vertreter wurden im Rahmen der **qualitativen Interviews** zu ihrer Einschätzung der beruflichen Entwicklung und Entwicklungsperspektiven von Professionals befragt (vgl. Kapitel 3.3). Im Anschluss wurde eine **quantitative, nicht repräsentative Befragung** unter den Professionals der Bankenbranche durchgeführt (vgl. Kapitel 3.4), um die Erkenntnisse aus der qualitativen Analyse zu vertiefen. Die Resultate wurden mit Erkenntnissen und Grundlagen aus der Literatur zu beruflicher Entwicklung und Veränderungsprozessen (vgl. Kapitel 4) ergänzt. Darauf basierend sind Spannungsfelder identifiziert und Lösungsansätze entwickelt worden.

3.2 PROJEKTPARTNER

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag und in Zusammenarbeit mit dem **Zürcher Bankenverband** erarbeitet und von ihm finanziert.

Die **Begleitgruppe** sowie der **Steuerungsausschuss** setzte sich aus Führungsverantwortlichen der assoziierten Banken des Zürcher Bankenverbandes, sowie aus Spezialistinnen und Spezialisten der ZHAW School of Management and Law und der Angewandten Psychologie zusammen (Tabelle 3). Die Begleitgruppe sowie der Steuerungsausschuss unterstützten das Projekt über die gesamte Projektdauer. Sie gaben beispielsweise Inputs zu Interviewleitfäden und Fragebögen, beurteilten die Erkenntnisse gemeinsam mit dem Projektteam und gaben erste Rückmeldungen zur Praxistauglichkeit ab. Des Weiteren organisierte die Begleitgruppe die Interviewpartnerinnen und -partner für die qualitative Befragung und unterstützte bei der Datenerhebung der quantitativen Befragung.

Die **Laufbahnexpertinnen und -experten** wurden in das Projekt einbezogen, um die Lösungen zu testen. Aufgrund ihrer Erfahrung in der Laufbahnberatung von Professionals wurde ihre Rückmeldung für die Evaluation der Lösungen ebenfalls als wichtig erachtet. Die Auswahl der Expertinnen und Experten erfolgte durch das Projektteam. Ein Workshop zur Evaluation möglicher Lösungen mit den Laufbahnexpertinnen und -experten fand im Januar 2020 statt.

Des Weiteren können auch die **Teilnehmenden der Interviews sowie der quantitativen Befragung** als Projektpartnerinnen und -partner angesehen werden. Sie bleiben zwar anonym, haben durch ihre Teilnahme aber einen wichtigen Beitrag

Tabelle 3

PROJEKTPARTNER

Art	Beteiligte Personen	
Projektteam	ZHAW Institut für Wealth & Asset Management, – Anita Sigg – Selina Grimm – Philemon Gschwend – Ruth Lieberherr – Michaela Tanner	ZHAW Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung: – Michael Zirkler – Stephan Toggweiler – Géraldine Vogel
Steuerungsausschuss	– Boris Billing, Zürcher Kantonalbank – Christian Bretscher, Zürcher Bankenverband – Bernard Gailloz, Credit Suisse	– Markus Tanner, UBS – Suzanne Ziegler, Abteilung Banking, Finance, Insurance, ZHAW
Begleitgruppe	Praxis: – Robert Bachmann, Zürcher Kantonalbank – Elmar Biemann, UBS – Markus Graf, Lienhardt & Partner – Jürg Herren, UBS – Reto Imhasly, UBS – Matthias Läubli, Raiffeisen – Martin Raske, Credit Suisse – Marcel Sonderer, Zürcher Kantonalbank – Werner Widmer, Credit Suisse	Forschung: – Kuno Ledergeber, Zentrum für Human Capital Management, ZHAW – Marion Pester, Institut für Wealth & Asset Management, ZHAW – Marc Schreiber, Zentrum Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung, ZHAW
Laufbahnextpertinnen und -experten	– Jürg Brassel, Rundstedt – Pascal Geissbühler, Biographis – Karin Lippuner, Mäder und Partner	– Jonas Najdzion, Skillsgarden – Peter Zürcher, Rundstedt

zum Erkenntnisgewinn sowie zur Lösungsfindung geleistet. Jeder Teilnehmende hat der eigenen Zukunft eine Stimme gegeben, die Altersgruppe der Professionals repräsentiert und den Banken Hinweise zu den eigenen Einstellungen gegeben.

3.3 QUALITATIVE ANALYSE

3.3.1 Struktur des Leitfadens

Der grobe Aufbau des Interviewleitfadens kann dem Kapitel 5.2.1 entnommen werden. Die detaillierten Fragen des Leitfadens sind im Anhang aufgeführt.

3.3.2 Erhebungszeitraum und Analyse

Die Interviews wurden von Dezember 2018 bis März 2019 durchgeführt. Sie dauerten rund eine Stunde. Die Interviews wurden mit jeweils zwei Vertreterinnen und Vertretern des Projektteams mit den Interviewten geführt und als Audiodatei aufgezeichnet. Die Interviewpartnerinnen und -partner werden in Kapitel 5.1.1 detailliert beschrieben. Grundlage des Interviews bildete ein Interviewleitfaden, dessen Aufbau sich an einem Rahmenwerk orientiert, welches in Kapitel 5.1.2 bildlich dargestellt ist. Der detaillierte Leitfaden kann dem Anhang entnommen werden.

Im Anschluss an die Interviews wurden diese aus der Audiodatei selektiv transkribiert. Aussagen, welche keinen direkten oder indirekten Bezug zur Forschungsfrage darstellten, wurden in der Transkription nicht berücksichtigt. Die selektiven Transkriptionen wurden in einem nächsten Schritt zusammengefasst und interpretiert, um die Kernaussagen und Bedeutungen der jeweiligen Interviews herauszuarbeiten. Die Zusammenfassungen beinhalten wortwörtliche Zitate, welche die Kernaussagen des jeweiligen Interviews am besten zum Ausdruck bringen sollen. Zu Validierungszwecken wurden die Transkriptionen und Zusammenfassungen von der jeweils zweiten interviewenden Person gegengelesen, geprüft und allenfalls angepasst. Auf diese Weise entstand eine jeweils validierte und konsolidierte Fassung der Aussagen und deren Bedeutungen jedes Interviews.

Nach Fertigstellung der Transkriptionen und deren Zusammenfassungen wurden diese über alle Interviews hinweg aggregiert, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der Gruppe der Professionals zu identifizieren und mögliche Spannungsfelder zwischen den Professionals und den Bankenvertreterinnen und -vertretern herauszuarbeiten.

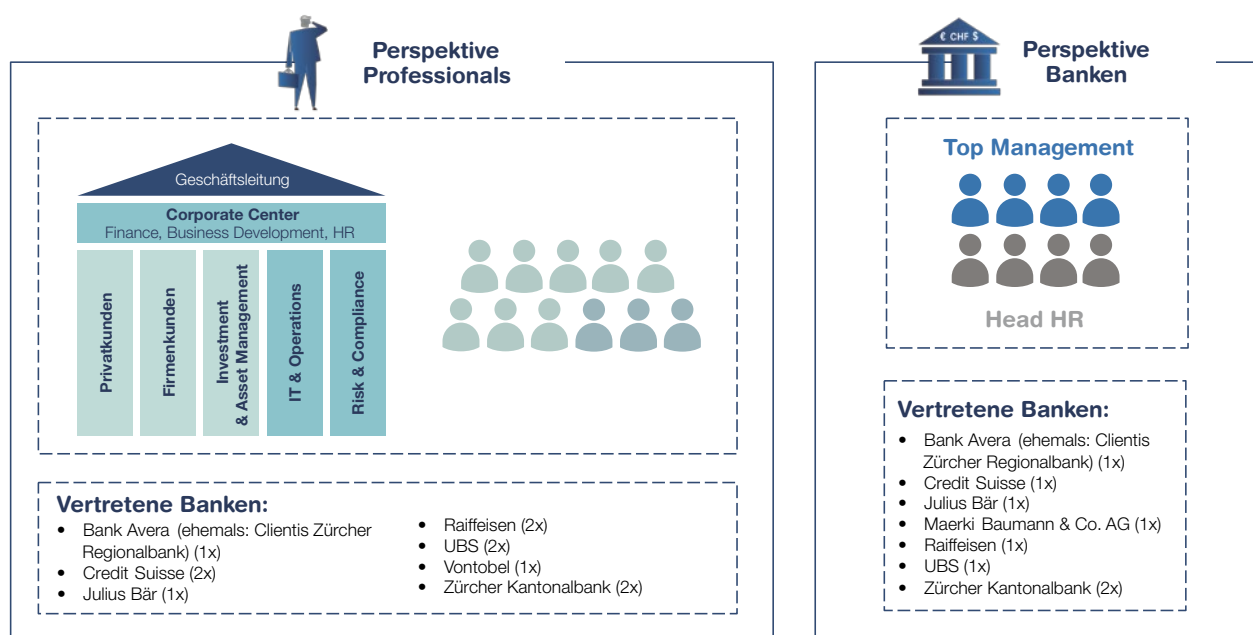
Die identifizierten Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Spannungsfelder bildeten die Grundlage sowohl für die Schwerpunkte der quantitativen Befragung als auch die Erarbeitung der sogenannten Personas, welche in Kapitel 6.4 vorgestellt werden.

3.3.3 Teilnehmende

Als Interviewpartnerinnen und -partner fungierten acht **Mitarbeitende** aus den Bereichen Privatkunden, Firmenkunden und Investment & Asset Management (Abbildung 13). Weitere drei befragte Professionals entstammten den Bereichen Cor-

Abbildung 13

INTERVIEWPARTNERINNEN UND INTERVIEWPARTNER



porate Center, IT & Operations sowie Risk & Compliance. Während von der Credit Suisse, der UBS, der Raiffeisen sowie der Zürcher Kantonalbank jeweils zwei Mitarbeitende vertreten waren, konnten je eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter der Bank Avera, der Julius Bär sowie der Vontobel interviewt werden. Die Mitarbeitenden sind zwischen 40 und 50 Jahre alt.

Die Stichprobe der Bankenperspektive umfasste vier **Vertreter des Top Managements sowie vier Leiterinnen und Leiter der Personalabteilung, d.h. Head HR** (Abbildung 13). Die Bankenvertreterinnen und -vertreter waren bei folgenden Banken angestellt: Bank Avera, Credit Suisse, Julius Bär, Maerki Baumann & Co. AG, Raiffeisen, UBS und Zürcher Kantonalbank.

Die Auswahl der Interviewten erfolgte durch die Mitglieder der Begleitgruppe.

3.4 QUANTITATIVE ANALYSE

3.4.1 Struktur des Fragebogens

Der Aufbau des Fragebogens kann Kapitel 5.2.1 entnommen werden. Die Detailfragen sind im Anhang aufgeführt. Wann immer möglich, wurden erprobte Fragen und bereits validierte Items im Fragebogen berücksichtigt. Entsprechende Querverweise zu den Quellen der Fragen sind im Anhang aufgeführt.

3.4.2 Erhebungszeitraum und Analyse

Die quantitative Datenerhebung wurde von November 2019 bis Januar 2020 vorgenommen. Die Online-Befragung dauerte rund 15 bis 20 Minuten und wurde in deutscher Sprache durchgeführt. Der Link zum Fragebogen wurde als Artikel in Finews publiziert sowie von Mitgliedern der Begleitgruppe und des Steuerungsausschusses innerhalb der Banken versendet. Die befragten Teilnehmenden erhielten neben dem Anreiz, die Auswertung der Befragung zu erhalten, keine weiteren Geschenke bzw. Gewinne.

3.4.3 Teilnehmende und Repräsentativität

Insgesamt haben 415 Personen an der Umfrage teilgenommen. Aufgrund des Alters wurden 45 Personen unter 40 Jahren sowie 81 Personen über 50 Jahren von der Befragung ausgeschlossen. Das Sample wurde danach diversen Qualitätstests und Bereinigungen unterzogen. 285 Antworten konnten für die Auswertungen verwendet werden. Die Befragung ist nicht repräsentativ.

4. Theoretische Grundlagen

KURZZUSAMMENFASSUNG

Für die vorliegende Studie sind konzeptionelle und theoretische Grundlagen zu Laufbahnphasen und Lebenszyklen sowie der Veränderungs- und Leistungsfähigkeit relevant.

Professionals befinden sich in einer Phase der beruflichen Reife, in welcher die Erhaltung der bisher erreichten Karriereschritte im Vordergrund steht. Diese Phase zeichnet sich auch durch das Erreichen eines sogenannten Karriereplateaus aus (Super, Savickas & Super, 1996; Graf, 2008; Möller & Volkmer, 2005). In diesem Abschnitt der beruflichen Laufbahn stellt sich die Frage, wie die weitere berufliche Entwicklung zu gestalten ist und die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit weiter aufrechterhalten werden kann.

Die Laufbahntheorien, auf welche sich diese Studie bezieht, verbinden berufliche und private Lebenszyklen und zeigen deren Wechselwirkungen auf. Diese Zyklen werden in Bezug zur Leistungs- oder Veränderungsfähigkeit von Menschen entlang ihres Lebensverlaufs gesetzt. Leistung ist dabei aber unscharf definiert.

Für die spezifische Analyse von Leistung stützt sich diese Studie auf ein Veränderungsmodell, welches definiert, dass der Erhalt der Leistungsfähigkeit vom Zusammenwirken der individuellen Aspekte des Wollens und Könnens mit den umfeldbezogenen Aspekten des Dürfens und des sozialen Sollens abhängt (von Rosenstiel, 1997).

Die Studie fokussiert auf die Dimensionen Wollen, Dürfen und Können. In der Dimension Wollen werden Erkenntnisse zur Flexibilität sowie zur Arbeitsambition und –motivation von Professionals vertieft. Erkenntnisse zur Leistungsfähigkeit und zu Weiterbildungsaktivitäten von Professionals werden in der Dimension Können zusammengefasst. In der Dimension Dürfen werden schliesslich Konzepte zu ressourcenorientierten Mitarbeiterstrategien sowie das Verständnis der Personalentwicklung als unternehmensübergreifende Aufgabe erläutert, weil diese wesentliche, umfeldbezogene Aspekte für Professionals darstellen.

4.1 EINLEITUNG

Die vorliegende Studie basiert konzeptionell auf verschiedenen Grundlagen aus der Literatur zu beruflicher Entwicklung und Veränderungsprozessen. Die Ausführungen zu den Grundlagen entsprechen einer Übersicht über wesentliche theoretische Konzepte zu diesen Themenfeldern und sind **keine wissenschaftliche Literaturanalyse** im eigentlichen Sinn.

Es wird erläutert, was unter Laufbahn verstanden wird und wie sich Laufbahnkonzepte über die Zeit verändert haben. Insbesondere wird näher auf lebenszyklus- und demografieorientierte Laufbahnkonzepte eingegangen. Des Weiteren wird anhand von Konzepten für individuelle, berufliche Veränderungsprozesse diskutiert, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit die individuelle Leistungs- und Veränderungsfähigkeit über die gesamte berufliche Lebensspanne gewährleistet werden kann.

4.2 TRANSITION DER LAUFBAHNMODELLE

Zunehmend wird die **Verantwortung für die berufliche Laufbahnentwicklung** vom Unternehmen auf die einzelnen Mitarbeitenden übertragen (Gasteiger, 2007). Während in traditionellen Laufbahnen die Organisationen die Hauptverantwortung für die berufliche Laufbahn übernehmen, werden bei den post-organisationalen Laufbahnen die Individuen vermehrt in der Eigenverantwortung gesehen (Tabelle 4).

Tabelle 4

TRADITIONELLE UND POST-ORGANISATIONALE LAUFBAHNEN – ÜBERGEORDNETE ASPEKTE

(Gasteiger, 2007)

Aspekt	Traditionelle Laufbahnen	Post-organisationale Laufbahnen
Hauptverantwortung Laufbahn	Organisation	Person
Laufbahnumfeld	Stabil, vorhersehbar, hohes Mass an Sicherheit	Instabil, wenig vorhersehbar, wenig Sicherheit
Ausrichtung und Verlauf der Laufbahn	Vertikal, meistens in wenigen Organisationen	Multidirektional, meistens in verschiedenen Organisationen
Berufs- bzw. Arbeitsplatzwahl	In der Regel einmal zu Beginn der beruflichen Laufbahn	Mehrmals im Verlauf des Erwerbslebens
Arbeitsbeziehung / -verhältnis	Arbeitsplatzsicherheit für Loyalität	Entlohnung / Beschäftigungsfähigkeit («Employability») für Leistung und Flexibilität

Traditionelle Laufbahnen orientieren sich an einem stabilen, vorhersehbaren Laufbahnumfeld und an einer linearen, organisationalen Hierarchie (Tabelle 4). Die Berufswahl erfolgt in der Regel zu Beginn der beruflichen Laufbahn. Die anschließende Laufbahn entwickelt sich innerhalb weniger Organisationen. Während die Mitarbeitenden dem Unternehmen ihre Loyalität anbieten, gewährleistet diese die Arbeitsplatzsicherheit (Gasteiger, 2007).

Post-organisationale Laufbahnkonzepte, welche sich in der Unternehmenspraxis zu etablieren beginnen, gehen dagegen von einem dynamischen Umfeld und einer schwächeren organisationalen Bindung aus. Die Laufbahnen verlaufen multidirektional in verschiedenen Unternehmen. Im Verlauf der Laufbahn wird deshalb die Berufs- bzw. Arbeitsplatzwahl auch mehrmals vorgenommen. Da das Unternehmen im dynamischen Umfeld den sicheren Arbeitsplatz nicht mehr zur Verfügung stellen kann, wird das Arbeitsverhältnis neu definiert: Die Organisation stellt die Entlohnung sowie Beschäftigungsfähigkeit sicher, während der Mitarbeitende im Gegenzug Leistung und Flexibilität erbringt (Gasteiger, 2007).

Karriere versus Laufbahn

Im deutschsprachigen Raum bezeichnen Karriere und Laufbahn «eine berufliche Entwicklung auf ein Ziel hin» (Gasteiger, 2007). Der Begriff **Karriere** wird eher in Verbindung mit einem **beruflichen Aufstieg** in Organisationen in Verbindung gebracht. Wie post-organisationale Laufbahntheorien zeigen, ist diese Definition aber zu kurz gefasst.

Für die vorliegende Studie wird deshalb die Definition von **Laufbahn** von Hall (2002) verwendet: Die **Laufbahn ist ein Prozess** und wird als Folge von verschiedenen beruflichen Tätigkeiten gesehen; sie beinhaltet neben objektiven auch subjektive Faktoren.

Tabelle 5

TRADITIONELLE UND POST-ORGANISATIONALE LAUFBAHNEN - WERTE

(Gasteiger, 2007)

Aspekt	Traditionelle Laufbahnen	Post-organisationale Laufbahnen
Grundeinstellung	Organisationale Verbundenheit	Professionelles Commitment
Individuum fühlt sich verpflichtet gegenüber	Organisation	Beruf
Erfolgskriterien	Sichtbarer, objektiver Laufbahnerfolg (u.a. Position, Status)	Subjektiver Laufbahnerfolg (u.a. subjektive Zufriedenheit)
Kriterien für beruflichen Aufstieg	Beschäftigungsdauer, Leistung	Leistung, Qualifikationen bzw. Kompetenzen

In post-organisationalen Laufbahnen rückt der Beruf vermehrt ins Zentrum (Tabelle 5). Der Laufbahnerfolg sowie die Kriterien für den beruflichen Erfolg werden organisationsunabhängig definiert: Die Zufriedenheit sowie die Leistung und die Qualifikationen bzw. Kompetenzen werden wichtiger (Gasteiger, 2007).

Im Kontext der sich wandelnden Laufbahnkonzepte verändern sich auch die Kompetenzanforderungen. Während früher berufs- und firmenspezifische Fähigkeiten aufgrund der langjährigen Laufbahn innerhalb eines Unternehmens als wichtig erachtet wurden, werden diese durch funktions- und organisationsübergreifende Fähigkeiten abgelöst (Tabelle 6). Durch das dynamische, wirtschaftliche und unternehmerische Umfeld werden kurzfristig ausgerichtete Programme sowie On-the-job-Entwicklungsmöglichkeiten wichtiger. Das Fachwissen (Know-how) verliert gegenüber der Beschäftigungsfähigkeit («Learn how») an Bedeutung (Gasteiger, 2007).

Tabelle 6

TRADITIONELLE UND POST-ORGANISATIONALE LAUFBAHNEN - FÄHIGKEITEN

(Gasteiger, 2007)

Aspekt	Traditionelle Laufbahnen	Post-organisationale Laufbahnen
Benötigte Fähigkeiten	Berufs- und firmenspezifisch	In verschiedenen Funktionen und Umgebungen einsetzbar
Ausbildung	Langfristig ausgerichtete Programme mit formalen Abschlüssen	Kurzfristig ausgerichtet, lernen on the job
Personalentwicklung	Formale Programme	Kontinuierlich, on the job, ad hoc
Zentrale Fähigkeiten	Fachwissen (Know-how)	Beschäftigungsfähigkeit («Learn how»)

TRADITIONELLE LAUFBAHNKONZEPTE DER BANKEN

Auch wenn in der Laufbahnforschung bereits seit langem die Veränderung der Laufbahnen in Unternehmen von traditionellen hin zu post-organisationalen beschrieben wird, so dominieren in den Banken nach wie vor die traditionellen Laufbahnkonzepte. Im Rahmen des laufenden Transitionsprozesses in der Bankenbranche werden sich die bisherigen, durch Stabilität ausgezeichneten Laufbahnkonzepte verändern und dynamischer werden. Die Transition der Laufbahnmodelle betrifft insbesondere die Professionals, deren berufliche Entwicklung durch traditionelle Laufbahnkonzepte geprägt war.

Die traditionellen Laufbahnen haben noch heute Gültigkeit (Gasteiger, 2007). Es zeigt sich aber, dass sie im neuen dynamischen Umfeld Schwächen haben. Die post-organisationalen Laufbahnen versuchen diese zu adressieren, indem sie die sich verändernden Rahmenbedingungen sowie die Laufbahnentwicklung ausserhalb der Organisation berücksichtigen.

4.3 TRANSITION DER LAUFBAHNEN VON PROFESSIONALS

Bei der Betrachtung der Transition von traditionellen zu post-organisationalen Laufbahnkonzepten bestehen spezifische Aspekte, welche im Zusammenhang mit der Analyse von Professionals von besonderer Bedeutung sind:

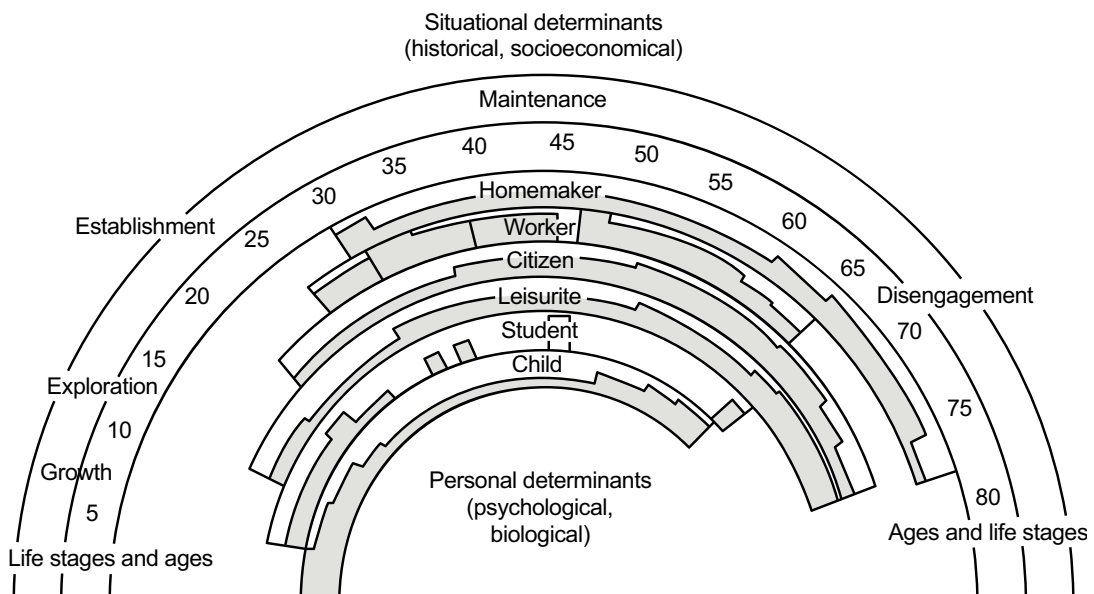
- **Laufbahnphasen und Lebenszyklus:** In welcher Laufbahnphase befinden sich die Professionals? Durch welche Merkmale zeichnet sich diese Laufbahnphase aus? Welche Rolle spielen private Aspekte bei der Betrachtung der verschiedenen Laufbahnphasen?
- **Laufbahn-/Leistungsdimensionen:** Wie verändert sich die Leistungsfähigkeit entlang der verschiedenen Laufbahnphasen? Wie kann Leistungsfähigkeit definiert werden?

4.3.1 Laufbahnphasen und Lebenszyklus

4.3.1.1 Konzept der Lebenskarriere

Super (1990) entwickelte das Konzept des Lebenskarriere-Regenbogens (Abbildung 14). Die Theorie beschreibt die Karriereentwicklung in Bezug auf die Veränderung von Lebensphasen und Lebensrollen. Die berufsbezogene Rolle des Berufstätigen («Worker») wird dabei in den Kontext zu anderen Rollen gesetzt, welche eine Person im Verlauf ihres Lebens einnimmt. Dazu zählen die Rollen als Kind («Child») und Studierender («Student»), die Rolle als Familienverantwortlicher («Homemaker»), als Bürger («Citizen») oder als Freizeitler («Leisureite»). Um eine erfolgreiche Berufsentwicklung vorzunehmen, müssen diese Lebensrollen optimal gewählt, gewichtet und organisiert werden (Super, 1990).

Abbildung 14

LEBENSKARRIERE-REGENBOGEN VON SUPER (1990)

In Super et al. (1996) werden persönliche und berufliche Lebensphasen in fünf Stadien eingeteilt:

- Wachstumsphase (typisches Alter: 4. bis 13. Lebensjahr): Entwicklung von Interessen und Fähigkeiten
- Explorationsphase (typisches Alter: 14. bis 24. Lebensjahr): Aufkeimung und Bildung der beruflichen Präferenz
- Etablierungsphase (typisches Alter: 25. bis 44. Lebensjahr): Verfestigung der gewählten beruflichen Rolle und der eingeschlagenen Berufslaufbahn
- Erhaltungsphase (typisches Alter: 45. bis 65. Lebensjahr): Wahrung von Status und Qualifikation
- Abbau bzw. Loslösungsphase (typisches Alter: ab dem 65. Lebensjahr): Reduktion der beruflichen Tätigkeit

PROFESSIONALS IN DER ETABLIERUNGS- UND ERHALTUNGSPHASE

Die Professionals befinden sich nach dem Modell von Super (1990) an der Grenze zwischen Etablierungs- und Erhaltungsphase (Maintenance): Sie sind in ihrer Berufslaufbahn etabliert und möchten das Erreichte erhalten.

4.3.1.2 Konzept der Lebenszyklen

Auch Graf (2008) definiert ein Laufbahnmodell, in welchem persönliche und berufliche Aspekte verbunden werden. Ihr Modell beginnt mit der Berufswahl und unterscheidet zwischen fünf (Teil-)Lebenszyklen: Dem biosozialen, dem familiären, dem beruflichen, dem laufbahnbezogenen sowie dem stellenbezogenen Lebenszyklus (Tabelle 7). Sie hebt hervor, dass sich im Laufe des Lebens die «Bedürfnisse, Aufgabenstellungen und Potenziale ändern, je nachdem, in welcher Phase des Lebenszyklus sich Menschen befinden» (Graf, 2008).

Tabelle 7

KONZEPT DER LEBENSZYKLEN

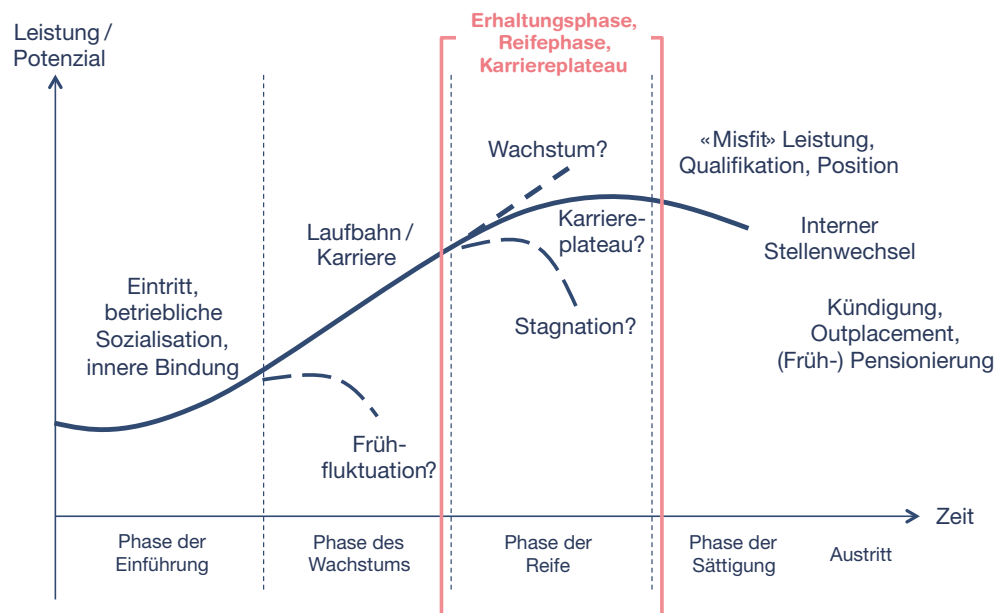
(in Anlehnung an Graf, 2008)

Teilzyklus	Beschrieb	Personalentwicklungsmassnahmen
Biosozialer Lebenszyklus	Dieser Zyklus verläuft von der Geburt des Menschen bis zu dessen Tod. Diverse biologische und soziale Faktoren beeinflussen diesen Zyklus.	– Gesundheitsmanagement
Familiärer Lebenszyklus	Dieser Lebenszyklus umfasst die vom Individuum gegründete Familie (Ehe, Kinder, Grosskinder).	– Work Life Balance – Dual Career Couples
Beruflicher Lebenszyklus (Gesamte Berufslaufbahn)	Dieser Zyklus verläuft von der Berufswahl bis zur Pensionierung. Er besteht aus der Ausbildungsphase und verschiedenen betrieblichen Zyklen.	– Lebenslanges Lernen – Veränderung der Bedeutung von Arbeit infolge von Wertewandel
Betrieblicher Lebenszyklus (Laufbahn innerhalb einer Organisation)	Der betriebliche Lebenszyklus zeigt die Entwicklung Mitarbeitender vom Eintritt bis zum Austritt aus Unternehmen auf. Er setzt sich aus stellenbezogenen Lebenszyklen zusammen.	– Förderung und Entwicklung Mitarbeitender während ihrer Unternehmenszugehörigkeit
Stellenbezogener Lebenszyklus (Laufbahn während einer Stelle)	Dieser Zyklus beginnt mit dem Antritt einer neuen Stelle und endet mit dem Stellenwechsel.	– Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft

Der betriebliche Lebenszyklus setzt sich aus verschiedenen stellenbezogenen Lebenszyklen zusammen und beschreibt die berufliche Entwicklung vom Eintritt bis zum Austritt aus einem Unternehmen. Dabei werden zwischen einer Phase der Einführung, des Wachstums, der Reife und der Sättigung unterschieden (Abbildung 15).

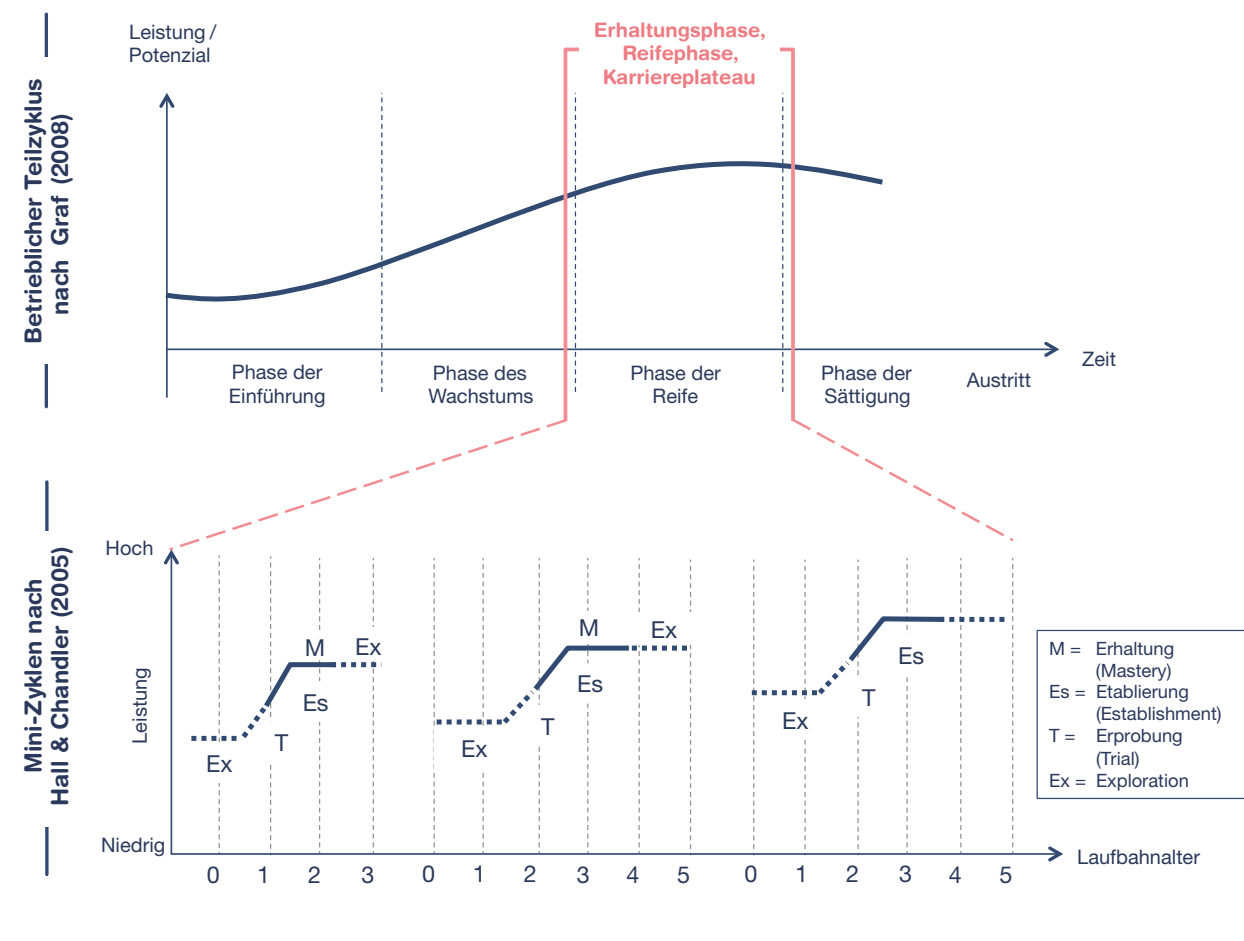
Abbildung 15

PHASEN DES BETRIEBLICHEN LEBENSZYKLUS NACH GRAF (2008)



Während Graf (2008) erste Teil- bzw. Mini-Zyklen hinsichtlich stellenbezogener und betrieblicher Laufbahnzyklen skizziert hat, haben Hall & Chandler (2005) die Theorie im Hinblick auf das kontinuierliche Lernen weiterentwickelt. In ihrem Modell wird das Konzept von Laufbahnphasen mit einem Konzept von Lernphasen verknüpft. Der Maxi-Lebenszyklus nach Super et al. (1996) wird dabei über das gesamte Leben durch kürzere Lern-Mini-Zyklen ersetzt. Jeder dieser verkürzten Zyklen ist eine abgekürzte und leicht adjustierte Version des bisherigen Maxi-Zyklus nach Super (Hall & Chandler, 2005): Die Phasen Exploration, Erprobung, Etablierung und Erhaltung folgen aufeinander (Abbildung 16).

Abbildung 16

MINI-ZYKLEN-KONZEPTE

PROFESSIONALS IN DER REIFEPHASE

Die Professionals befinden sich in der Reifephase ihrer Laufbahn, wobei das Erhalten des bisher Erreichten eine bedeutende Rolle spielt. Die Frage stellt sich, wie in dieser Phase Lernzyklen zu gestalten sind, damit nicht nur das Erreichte konsolidiert wird, sondern auch ein neuer Lernzyklus im Sinne von Exploration, Erprobung und Etablierung gestartet werden kann.

4.3.1.3 Konzept Karriereplateau

Laufbahnen können im Kontext von Laufbahnphasen und Lernzyklen, aber auch im Kontext von Karriereaspekten im Sinne von Hierarchien und inhaltlicher Herausforderungen, betrachtet werden. Ein Karriereplateau trifft ein, wenn ein weiterer Aufstieg unwahrscheinlich ist, der Mitarbeitende lange in einer Position verweilt oder die Tätigkeit keine Herausforderung mehr darstellt (Möller & Volkmer, 2005). Im Durchschnitt wird das Karriereplateau mit 45 Jahren erreicht (Regnet, 2004). Insbesondere Personen, welche viel Zeit und Energie in ihre Karriere investiert haben und viele Erfolgserlebnisse hatten, trifft ein Plateau besonders stark (Möller & Volkmer, 2005).

Sie müssen sich folgenden Herausforderungen stellen (Möller & Volkmer, 2005):

- Dem Umgang mit der Diskrepanz zwischen der eigenen beruflichen Zielvorstellung und dem effektiv erreichten Ziel
- Der Bestimmung des Wertes der beruflichen Tätigkeit im Gesamtkontext des Lebensentwurfes
- Der Entdeckung der Sinnhaftigkeit der beruflichen Aktivität

In der traditionellen Personalentwicklung wird das Karriereplateau oft nicht adressiert und entsprechend besteht auch kein Instrumentarium, um diesen Herausforderungen konkret zu begegnen (Möller & Volkmer, 2005). Wie bereits Möller & Volkmer (2005) argumentierten und auch Graf (2008) ausführt, ist eine lebenszyklusorientierte Personalstrategie notwendig, um die Verschiedenartigkeit und die Vielfalt der einzelnen Altersgruppen innerhalb der Organisation wertzuschätzen.

PROFESSIONALS AUF DEM KARRIEREPLATEAU

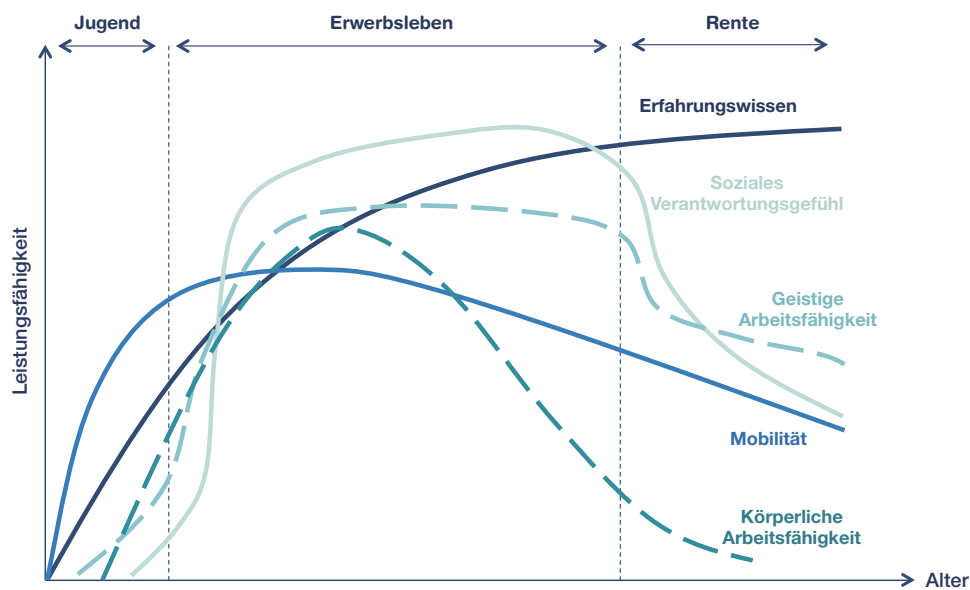
Viele der Professionals befinden sich in einer Phase ihrer Laufbahn, in welcher sie ein Karriereplateau erreicht haben. Die Frage stellt sich, was dies für ihre berufliche Entwicklung, das weitere Lernen im beruflichen Kontext sowie für ihre weitere Leistungsfähigkeit bedeutet.

4.3.2 Laufbahn- / Leistungsdimensionen

Sowohl Graf (2008) als auch Hall & Chandler (2005) verbinden in ihren Modellen Laufbahnphasen (horizontale Achse) mit Leistung (vertikale Achse). Was genau unter Leistung verstanden wird, wird jedoch nicht spezifiziert. Maintz (2004) hat einen ersten Ansatz verfolgt, indem er die Leistungsfähigkeit über das Alter variiert und in verschiedene Subkategorien (beispielsweise Erfahrungswissen) unterteilt (Abbildung 17).

Abbildung 17

LEISTUNGSFÄHIGKEIT IN ANLEHNUNG AN MAINTZ (2004)

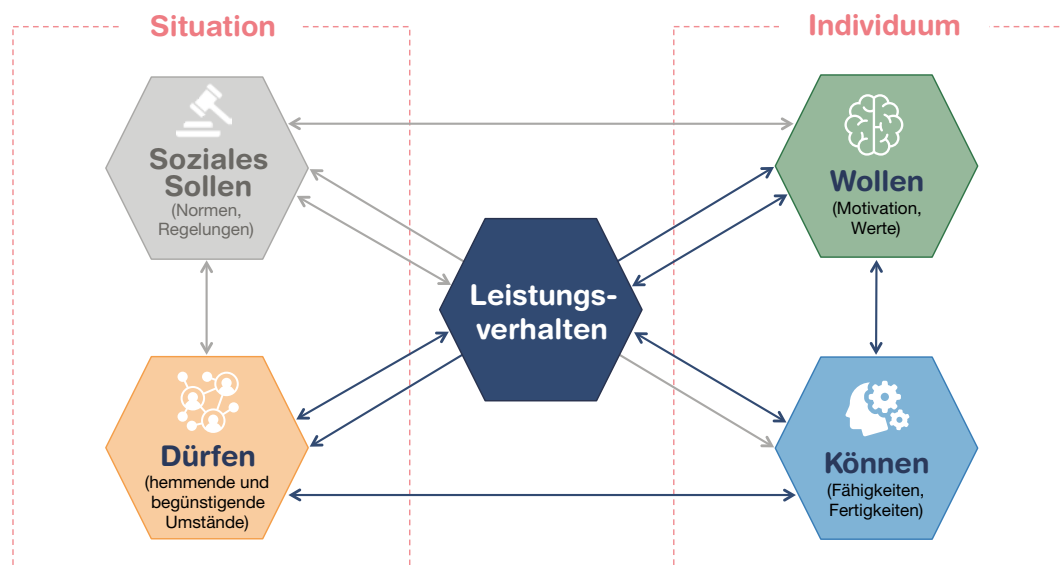


Von Rosenstiel (1997) entwickelte auch ein Modell, um Leistung zu definieren. Er beschreibt im Kontext von Veränderungsprozessen die Bedingungen für den Erhalt der Leistungsfähigkeit. Das Leistungs- bzw. **Veränderungsverhalten** der Mitarbeitenden ist von **Bedingungen des Individuums** (Wollen und Können) sowie von **Bedingungen der Situation** (Dürfen bzw. situative Ermöglichung und soziales Sollen) abhängig (von Rosenstiel, 1997; Abbildung 18).

Abbildung 18

BEDINGUNGEN DES LEISTUNGSVERHALTENS

(in Anlehnung an von Rosenstiel, 1997)



Bei einer Steuerung der Veränderungsprozesse gilt es aus Sicht der Organisation sicherzustellen, dass alle vier Laufbahndimensionen koordiniert adressiert werden, um in der Umsetzung nicht zu scheitern (von Rosenstiel, 1997). Das Leistungsergebnis liegt bei Null, wenn eine der Dimensionen die Ausprägung Null hat (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005).

FOKUS AUF WOLLEN, KÖNNEN, DÜRFEN

Die Dimensionen Wollen, Können und Dürfen stehen im Fokus dieser Studie und werden deshalb nachfolgend vertieft. Einerseits werden Grundlagen aus der Literatur erläutert, andererseits werden bestehende Untersuchungsergebnisse im Kontext der älteren Arbeitnehmergeneration genauer beleuchtet. Diese Erkenntnisse werden im Rahmen der eigenen Untersuchung der vorliegenden Studie reflektiert.

4.3.2.1 Wollen (Motivation, Werte)**Definition**

Das Wollen umfasst den Aspekt, dass die Person ein bestimmtes Verhalten zeigen möchte bzw. die damit verbundenen **Ziele als erstrebenswert** erachtet (von Rosenstiel, 1997). Durch eine veränderte **Wert**orientierung der Person oder eine Neugestaltung der Anreizbedingungen der Situation können die Einstellungen von Personen verändert werden, was zu einer langfristigen Verhaltensmodifikation führt (von Rosenstiel, 1997).

Flexibilität

Flexibilität ist eine Eigenschaft, welche eher der jüngeren Generation zugeschrieben wird (Holz, 2007a). Mit zunehmendem Alter steigt jedoch die Tendenz, dass Personen Mühe haben, mit einer neuen Technologie umzugehen. Des Weiteren scheinen ältere Personen eher Mühe damit zu bekunden, sich in ein neues Team einzugliedern oder mit Veränderungen umzugehen (Egger, Moser & Thom, 2008). Die Untersuchungen von Egger et al. (2008) zeigen, dass ältere Mitarbeitende grundsätzlich von (auch jüngeren) Befragten nicht als stur angesehen werden.

Als Vorteil der älteren Mitarbeitenden wird oftmals auch ihre höhere Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber hervorgehoben (Egger et al., 2008). Die älteren Arbeitnehmer sind oftmals loyale Mitarbeitende, welche für das Unternehmen unverzichtbar sind, und weisen eine geringere Fluktuation als die jüngeren Mitarbeitenden auf (Egger et al., 2008). Doch auch bei diesen Mitarbeitenden findet ein Wertewandel statt: Die dauerhafte Bindung nimmt ab und die Flexibilität entsprechend zu (Egger et al., 2008).

Arbeitsambition und -motivation

Die älteren Mitarbeitenden sind im Grossen und Ganzen weniger ambitioniert als die jüngeren (Egger et al., 2008). Ihnen werden deshalb immer wieder geringere Leistungsbereitschaft und Motivation attestiert. Dabei muss genauer betrachtet werden, was darunter verstanden wird. Im Lebenszyklus der Mitarbeitenden verändern sich auch ihre Werte. Es sind jedoch auch äussere Faktoren, welche eine Rolle spielen. Eine Grosszahl von Mitarbeitenden erreicht mit zunehmender Reife ihrer Laufbahn auch ein Karriereplateau (Karrierestillstand): Die vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten sind begrenzt und hemmen die Motivationsfaktoren, welche sich auf eine traditionelle Laufbahn beziehen (Möller & Volkmer, 2005).

Die Arbeitsinhalte und deren Sinnhaftigkeit gewinnen deshalb an Gewicht. Der Lohn spielt eine untergeordnete Rolle (Egger et al., 2008). Ambitionen im Sinne einer klassischen Laufbahn (d.h. Beförderung und Entschädigung) werden durch andere Kriterien ersetzt.

Die Arbeitsmotivation von erfahrenen Mitarbeitenden kann beibehalten bzw. erhöht werden, wenn Perspektiven wie fachliche Weiterentwicklung und abwechslungsreiche Tätigkeiten, welche viel Erfahrung, komplexe Problemlösungskompetenzen sowie Menschenkenntnisse benötigen, geboten werden können (Egger et al., 2008; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008).

4.3.2.2 Können (Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten)

Definition

Im Rahmen der Dimension Können sollen die **fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten** erworben bzw. verstärkt werden (von Rosenstiel, 1997).

Leistungsfähigkeit

Verschiedene Untersuchungen zeigen auf, dass das Stereotyp, dass mit zunehmendem Alter die Leistungsfähigkeit abnimmt, nicht bestätigt werden kann (Bangerter & Krings, 2010; Zölch & Mücke, 2018). Die Struktur von Stärken und Schwächen verändert sich jedoch mit zunehmendem Alter. Als Stärken der älteren Mitarbeitenden werden insbesondere die Gelassenheit und Übersicht, das Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein gesehen (Holz, 2007b; siehe Tabelle 8). Höpflinger et al. (2006) heben ebenfalls das Erfahrungswissen, die Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft, die starke Kundenbeziehungen und die Loyalität zum Unternehmen hervor. Schwächen werden dagegen in der nicht mehr aktuellen Ausbildung, in den hohen Lohnnebenkosten sowie in der Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip gesehen (Höpflinger et al., 2006).

Tabelle 8

UNTERSCHIEDLICHE STÄRKEN ZWISCHEN JÜNGEREN UND ÄLTEREN ARBEITNEHMENDEN (Holz, 2007b)

Stärken bei jüngeren Arbeitnehmenden	Stärken bei älteren Arbeitnehmenden
Spontaneität / Aktivität	Gelassenheit und Übersicht
Schnelligkeit (z. B. bei der Reaktion)	Verantwortungsbewusstsein
Flexibilität	Qualitätsbewusstsein (Genauigkeit)
Risikobereitschaft	Urteilsvermögen
Offenheit (z. B. gegenüber Technik oder grundlegenden Veränderungen)	Konflikt- und Kooperationsfähigkeit
Aktuellere Ausbildung	Erfahrungswissen / Expertise / Betriebsspezifisches Wissen
Karriereorientierung und Weiterbildungsbereitschaft	Zuverlässigkeit

Ein Zitat widerspiegelt in Kürze die Unterschiede der beiden Arbeitergenerationen: «Die Jungen können schneller rennen, aber die Älteren kennen mehr Abkürzungen.» (Schöchli, 2017)

Weiterbildungsaktivitäten

Ab 35 Jahren nehmen die Weiterbildungsaktivitäten ab (von Erlach, 2018). Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- Durch das Erreichen des Karriereplateaus sind die älteren Mitarbeitenden weniger ambitioniert, sich weiterzubilden (Holz, 2007c).
- Die Effektivität der Weiterbildung wird in höherem Alter mehr in Frage gestellt. Im Vergleich zur Qualifizierung on the job werden Weiterbildungen als weniger effektiv eingeschätzt (Zwick, 2012)
- Die Personalentwicklungsaktivitäten der Unternehmen richten sich nach spezifischen Zielgruppen aus (beispielsweise Führungsnachwuchs) und enden ab einem bestimmten Alter (Holz, 2007b).
- Die private Situation (beispielsweise Familie, eigene Werte, Gesundheit) spielt neben der beruflichen Entwicklung und Situation ebenfalls eine Rolle (Graf, 2019).

Um die Effektivität der Weiterbildungsangebote zu erhöhen, sind spezifische Faktoren des Lernens von Erwachsenen zu berücksichtigen. Beispielsweise wurde durch Knowles (1984) das Konzept «Adult Learning» entwickelt. Dessen Grundsätze beinhalten, dass die Erfahrung die Grundlage für die Lernaktivitäten von Erwachsenen bildet und dass das Lernen eher problemzentriert als inhaltsorientiert erfolgen soll. Zusätzlich sollen Themen adressiert werden, welche eine unmittelbare Relevanz und Auswirkungen auf den Beruf haben.

Ein weiteres Konzept berücksichtigt, dass auch fluide und kristalline Intelligenz adressiert werden sollen, wenn altersgerechte Weiterbildungsangebote entwickelt werden (Egger et al., 2008). Die fluide Intelligenz (schnelle Verarbeitung von Informationen, Reaktionsgeschwindigkeit, Kurzzeitgedächtnis) nimmt mit höherem Alter ab. Die kristalline Intelligenz (erfahrungsbasiertes

Wissen sowie soziale Kompetenz) nimmt jedoch zu. Neues wird deshalb mit zunehmendem Alter besser und schneller gelernt, wenn es mit bekannten Erfahrungen / Erkenntnissen verknüpft wird (Egger et al., 2008).

4.3.2.3 Dürfen (hemmende und begünstigende äussere Umstände)

Definition

Ob das Leistungs- bzw. Veränderungsverhalten ausgeführt werden kann, hängt auch von der Dimension Dürfen ab. Werden nicht die **erforderlichen Rahmenbedingungen** geschaffen (z.B. zeitliche, räumliche Ressourcen), kann das Verhalten nicht gezeigt werden (von Rosenstiel, 1997).

Ressourcenorientierte Mitarbeiterstrategie

Ältere, erfahrene Mitarbeitende bringen spezifische Stärken ein. Dennoch steigt das Risiko von Entlassung oder einer späteren Zwangspensionierung wegen der Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip, einem schlechten Lohn-/Arbeitswertverhältnis sowie der geringeren Flexibilität (Egger et al., 2008). Die älteren Arbeitnehmer werden zwar nur begrenzt mit Altersvorurteilen in Verbindung gebracht, dennoch fliessen diese in die Unternehmensentscheidungen ein (Egger et al., 2008; Morschhäuser, Ochs & Huber, 2003).

Egger et al. (2008) konstatieren deshalb, dass die speziellen Fähigkeiten von älteren oder erfahreneren Mitarbeitenden vom Unternehmen nicht erkannt und gezielt genutzt werden. Zudem geht die traditionelle Personalentwicklung davon aus, dass Mitarbeitende in der Mitte ihrer Laufbahn «es geschafft haben» (Möller & Volkmer, 2005). Diese Gruppe der Mitarbeitenden steht nicht im Mittelpunkt der Personalentwicklung. Eine Personalentwicklung, welche sich an den Lebenszyklen der Mitarbeitenden und den spezifischen Herausforderungen der verschiedenen Phasen orientiert, ist erst in den Anfängen (Möller & Volkmer, 2005).

Möller und Volkmer (2005) führen an, dass die bessere Nutzung der Ressourcen von Mitarbeitenden in der Mitte ihrer Laufbahn von Faktoren der Organisationskultur und der konkreten Personalpolitik abhängt. Folgende Diskussions- und Handlungsbereiche ergeben sich für Unternehmen (Möller & Volkmer, 2005; Egger et al., 2008):

Organisationskultur:

- **Diskussion des Verständnisses von Alter und Karriere** (z.B. wird das Abgeben der Führungsverantwortung als sozialer Abstieg angesehen?)
- **Diskussion des Konzeptes «Diversity»**, d.h. der Wertschätzung von Verschiedenartigkeit und Vielfalt der jüngeren und älteren Arbeitnehmergruppen (z.B. wird Wissensmanagement /-transfer umgesetzt?)
- **Einleitung eines kulturellen Wandlungsprozesses**, um eine intergenerative Kommunikation und Zusammenarbeit zu ermöglichen (z.B. systematisches Altersmanagement)

Personalpolitik:

- **Systematischer Tätigkeitswechsel**, um eine hohe Spezialisierung oder eine Stagnation des Wissens zu vermeiden sowie Flexibilität und Motivation zu erhöhen (bspw. Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Projektleitung)
- **Überarbeitung der Laufbahnkonzepte**, um bei Erreichen eines Karriereplateaus die Motivation zu fördern und nicht die Perspektive einer weiteren beruflichen Herausforderung zu verlieren
- **Flexible Lebensarbeitszeitmodelle**, um die Arbeits-, Freizeit-, Familien- und Weiterbildungsphasen mit den lebenszyklischen Zeitbedürfnissen und -präferenzen abzustimmen

- **Altersdurchmischte Teams** oder teilautonome Arbeitsgruppen, um die Arbeitssituation zu bereichern bzw. um Synergien zwischen Erfahrungswissen und aktuellem Wissen zu nutzen
- **Bildungsmassnahmen auf Basis der individuellen Ausgangslage und Zielsetzung**, um die Definition eines individuellen Entwicklungsplans und der notwendigen Qualifizierungsmassnahmen zu ermöglichen

Personalentwicklung als unternehmensübergreifende Aufgabe

Damit die Ressourcen von Mitarbeitenden langfristig genutzt werden können, halten Egger et al. (2008) fest, dass es gilt, die Anstellungspotenziale zu adressieren. Dazu sollen einerseits die Mitarbeitenden Eigeninitiative ergreifen und ein Selbstmanagement vornehmen, andererseits sind aber auch die Arbeitgeber gefordert.

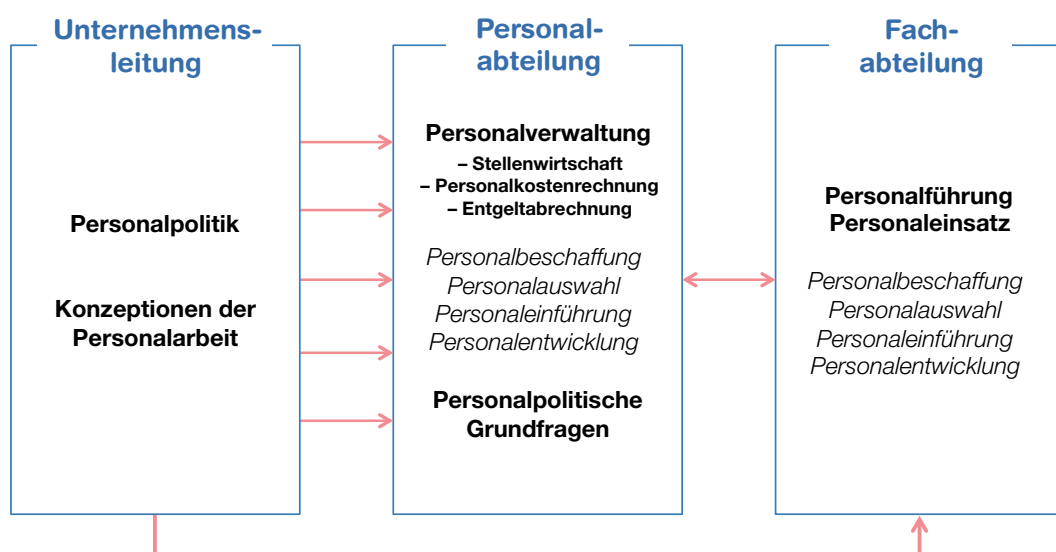
Hopp (2006) führt aus, dass die Personalarbeit im Unternehmen nicht ausschliesslich in einer zentralen Personalabteilung ausgeführt werden kann. Die Unternehmensleitung muss die Rahmenbedingungen sowie den effektiven und effizienten Einsatz der Mitarbeitenden definieren (Abbildung 19). Die Personalabteilung muss sich mit der Personalbeschaffung, -auswahl, -einführung sowie -entwicklung beschäftigen. Als Führungstätigkeit (Fachabteilung) gilt es, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu vermitteln, welche Strategie die Organisation verfolgt. Krautwurst (2000) führt dazu aus, dass Personalentwicklung als integrative Aufgabe der ganzen Organisation verstanden werden sollte.

Die damit verbundenen Aufgaben müssen unternehmensübergreifend angegangen werden: Die Strategie muss in der Personalentwicklung (beispielsweise Entwicklungsinstrumente, Bedarfsplanung) widergespiegelt und in der Führung umgesetzt werden. Eine Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure scheint somit die Grundlage, um das Potenzial der Mitarbeitenden richtig zu erkennen.

Abbildung 19



AUFGABENVERTEILUNG IM PERSONALMANAGEMENT

(Hopp, 2006)



5. Erkenntnisse aus Erhebungen

KURZZUSAMMENFASSUNG

WOLLEN	
	<p>Die Professionals möchten das Erreichte sichern, sind weiterhin ambitioniert und streben nach anspruchsvollen Laufbahnzielen.</p> <p>Sie haben ein Bewusstsein über die anstehenden Veränderungen in der Bankenwelt und sind veränderungsbereit.</p>
	<p>Professionals sind wichtige Leistungsträger.</p> <p>Banken wünschen sich sowohl Flexibilität («Change the Bank») als auch Stabilität («Run the Bank») von den Professionals.</p>

Übersicht über die Erkenntnisse aus der qualitativen Analyse (Perspektive der Professionals):



- **Laufbahngestaltungstypen (vgl. Kapitel 5.1.4.1):** Nur wenige der befragten Professionals steuern ihre Laufbahn aktiv und bewusst.
- **Absicherungsstrategie (vgl. Kapitel 5.1.4.2):** Die Professionals im Bereich «Run the Bank» verfolgen passive Absicherungsstrategien, während diejenigen im Gebiet «Change the Bank» eine aktive Absicherungsstrategie ausüben.
- **Arbeitszufriedenheit, Bedeutung der Arbeit und Engagement (vgl. Kapitel 5.1.4.3):** Die meisten der befragten Professionals sind «angekommen» und zufrieden mit ihrer aktuellen Tätigkeit.

Übersicht über die Erkenntnisse aus der quantitativen Analyse (Perspektive der Professionals):

- **Ausgangslage (vgl. Kapitel 5.2.5.1 bis 5.2.5.3):** Die Professionals halten sich (laufbahn-)fit und sind veränderungsbereit.
- **Blick in die Zukunft (vgl. Kapitel 5.2.5.4 bis 5.2.5.10):** Die Professionals möchten das Erreichte sichern und streben weiterhin ambitionierte Ziele an. Um die Ziele zu erreichen, zeigen sie jedoch wenig Flexibilität hinsichtlich Gehalt, Mobilität und Beschäftigungsgrad.

Übersicht über die Erkenntnisse aus der quantitativen Analyse (Perspektive der Banken):

- **Veränderungsbereitschaft/ -fähigkeit (Agilität; vgl. Kapitel 5.1.5.1):** Es werden Mitarbeitende gesucht, welche sowohl das **bestehende Bankengeschäft sicherstellen** («Run the Bank») als auch den **Wandel des Bankengeschäfts vorantreiben** («Change the Bank»).
- **Wert der - / + 45-Jährigen (vgl. Kapitel 5.1.5.2):** Die Professionals sind **wichtige Leistungsträger** der Banken. Sie weisen einen guten theoretischen Hintergrund auf, welcher mit viel Praxiserfahrung kombiniert wird.

KÖNNEN	
	<p>Trotz Bewusstsein von anstehenden Veränderungen und trotz Veränderungsbereitschaft fehlt es den Professionals an konkreten Handlungen, um sich für die Zukunft fit zu machen.</p> <p>Im Zentrum ihrer Entwicklungsaktivitäten stehen (vor allem interne) Weiterbildungsaktivitäten, deren Nutzen für die Praxis jedoch kritisch betrachtet wird. Andere Entwicklungsinstrumente werden kaum genutzt.</p>
	<p>Auch bei den Banken steht die Weiterbildung im Zentrum der Entwicklungsaktivitäten. Das Angebot ist breit und wird grosszügig unterstützt. Es gibt aber nur wenige spezifische Angebote für die Professionals.</p> <p>Weiterbildung wird als «Holschuld» betrachtet und von den Professionals nicht aktiv eingefordert.</p>

Übersicht über die Erkenntnisse aus der qualitativen Analyse (Perspektive der Professionals):

- **Aus- / Weiterbildung (vgl. Kapitel 5.1.4.4):** Die Professionals sind sich bewusst, dass sie sich weiterbilden müssen. Konkrete Pläne bestehen jedoch kaum. Eine Weiterbildung wird nur absolviert, wenn eine Anwendungsmöglichkeit in der Praxis gegeben ist.

Übersicht über die Erkenntnisse aus der quantitativen Analyse (Perspektive der Professionals):

- **Ausgangslage (vgl. Kapitel 5.2.6.1):** Interne Schulung steht bei Professional als Entwicklungsmassnahme an erster Stelle. Für Führungskräfte sind aber externe Weiterbildungen (CAS, DAS, MAS, MBA) wichtiger, da sie einen unternehmensübergreifenden Wert besitzen.
- **Blick in die Zukunft (vgl. Kapitel 5.2.6.1 bis 5.2.6.4):** Die Professionals sind nur mittelmässig über ihre eigenen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Unternehmensentwicklungen informiert. Obwohl sie Entwicklungspläne und Karrieregespräche als wichtig erachten, nehmen sie keine konkreten Handlungen vor. Die Veränderungen sind mehrheitlich getrieben durch Engagement und Ausdauer und weniger durch Besorgnis, Neugier und Zuversicht. Die Arbeitsmarktfähigkeit bildet das Hauptziel der Entwicklungsmassnahmen.

Übersicht über die Erkenntnisse aus der quantitativen Analyse (Perspektive der Banken):

- **Personalentwicklungsangebot (vgl. Kapitel 5.1.5.3):** Die Weiterbildungsaktivitäten werden von den Banken grosszügig unterstützt. Die Personalentwicklungsangebote fokussieren stark auf die jüngeren Arbeitnehmenden sowie die Führungskräfte. Es gibt nur wenige spezifische Angebote für die Professionals.

DÜRFEN



Die Professionals sind sich dessen bewusst, dass sie die Hauptverantwortung für die eigene berufliche Entwicklung tragen. Dennoch wünschen sie sich mehr Unterstützung von den Banken.



Die Laufbahnen bei den Banken sind durch hierarchieorientierte Funktionsstrukturen geprägt. Eine erfolgreiche Laufbahn wird an der Position und Entschädigung gemessen.

Der laufende Veränderungsprozess in der Bankenbranche ist mit viel Unsicherheit verbunden, weshalb es für Banken kaum möglich ist, eine klare Orientierung zu geben.

Die Banken erwarten, dass die Professionals mehr Verantwortung für ihre Laufbahn übernehmen.

Übersicht über die Erkenntnisse aus der qualitativen Analyse (Perspektive der Professionals):

- **Wahrnehmung der Veränderung in der Branche (vgl. Kapitel 5.1.5.4):** Die Professionals nehmen Veränderungen wahr, aber beziehen diese nicht auf sich selbst.
- **Organisationsumfeld (vgl. Kapitel 5.1.4.6):** Obwohl die Professionals die Eigenverantwortung betonen, wünschen sie sich von der Bank mehr Unterstützung und Sicherheit.
- **Verantwortung Mitarbeitende (Privates Umfeld, Familie; vgl. Kapitel 5.1.4.7):** Familie bedeutet den Professionals viel und verändert ihren Fokus. Es besteht ein Konflikt zwischen Beruf, Entwicklungsmassnahmen und Familie, wobei die Entwicklungsmassnahmen am ehesten vernachlässigt werden.

Übersicht über die Erkenntnisse aus quantitativer Analyse (Perspektive der Professionals):

- **Ausgangslage (vgl. Kapitel 5.2.7.1 und 5.2.7.2):** Die Beziehung zum Arbeitgeber ist ambivalent: Einerseits wird er als wichtige Unterstützung angesehen, andererseits auch als Barriere.
- **Blick in die Zukunft (vgl. Kapitel 5.2.7.3 und 5.2.7.4):** Auch wenn die Professionals sich selbst in der Hauptverantwortung für ihre berufliche Entwicklung sehen, wünschen sie sich, dass die Banken einen ebenbürtigen Beitrag zur Entwicklung leisten. Die Professionals spüren einen Handlungsdruck.

Übersicht über die Erkenntnisse aus der quantitativen Analyse (Perspektive der Banken):

- **Veränderungsnotwendigkeit (vgl. Kapitel 5.1.5.4):** Die Veränderungen bei den Banken führen dazu, dass das Anspruchsniveau in den Tätigkeitsfeldern steigt und somit auch die Anforderungen an die Grundbildungsvoraussetzungen erhöht werden. Die Banken sind selbst von grossen Unsicherheiten betroffen und können keine eindeutige Orientierung geben.
- **Organisationsumfeld (vgl. Kapitel 5.1.5.5):** Die bisherige Laufbahn der heutigen Professionals ist stark durch ein ausgeprägt hierarchieorientiertes Karrierekonzept der Banken beeinflusst. In diesem Konzept bedeuten faktisch nur Führungskarrieren einen Leistungsausweis. Fachkarrieren haben eine stark untergeordnete Bedeutung. Die Organisationsstruktur der Banken wird flacher.
- **Verantwortung Mitarbeitende – Bank (vgl. Kapitel 5.1.5.6):** Die Banken sollen den Rahmen für die berufliche Entwicklung definieren und als Sparring-Partner fungieren. Die Mitarbeitenden sollen die Hauptverantwortung für ihre berufliche Entwicklung tragen.

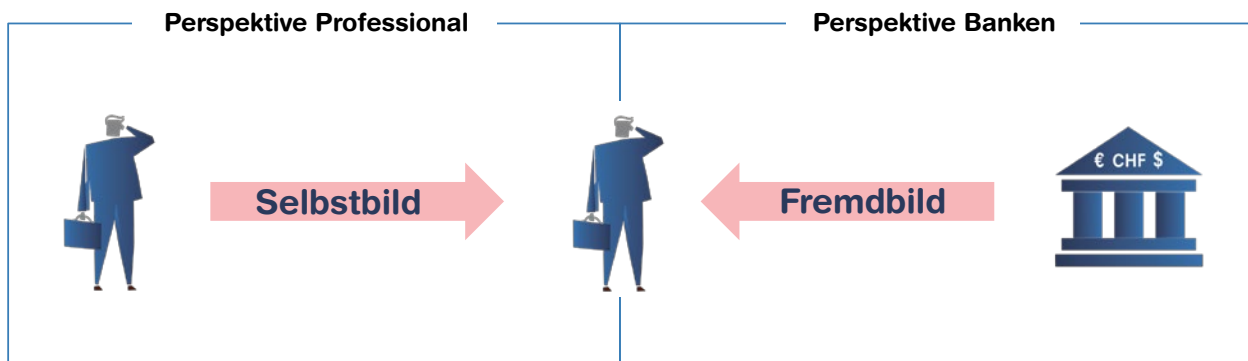
5.1 QUALITATIVE ANALYSE

5.1.1 Interviewpartnerinnen und -partner

Im Rahmen der Interviews wurden die bisherigen beruflichen Entwicklungen und die Entwicklungsperspektiven der Professionals aus **zwei Blickwinkeln** analysiert: Aus **Sicht der Professionals** sowie aus **Sicht der Banken** (Abbildung 20). Die Professionals gaben Auskunft, wie sie sich selbst sehen (Selbstbild). Die Vertreterinnen und Vertreter der Bank sprachen dagegen darüber, wie sie die Professionals wahrnehmen (Fremdbild).

Abbildung 20

VERKNÜPFUNG DER PERSPEKTIVEN DER PROFESSIONALS UND DER BANKEN

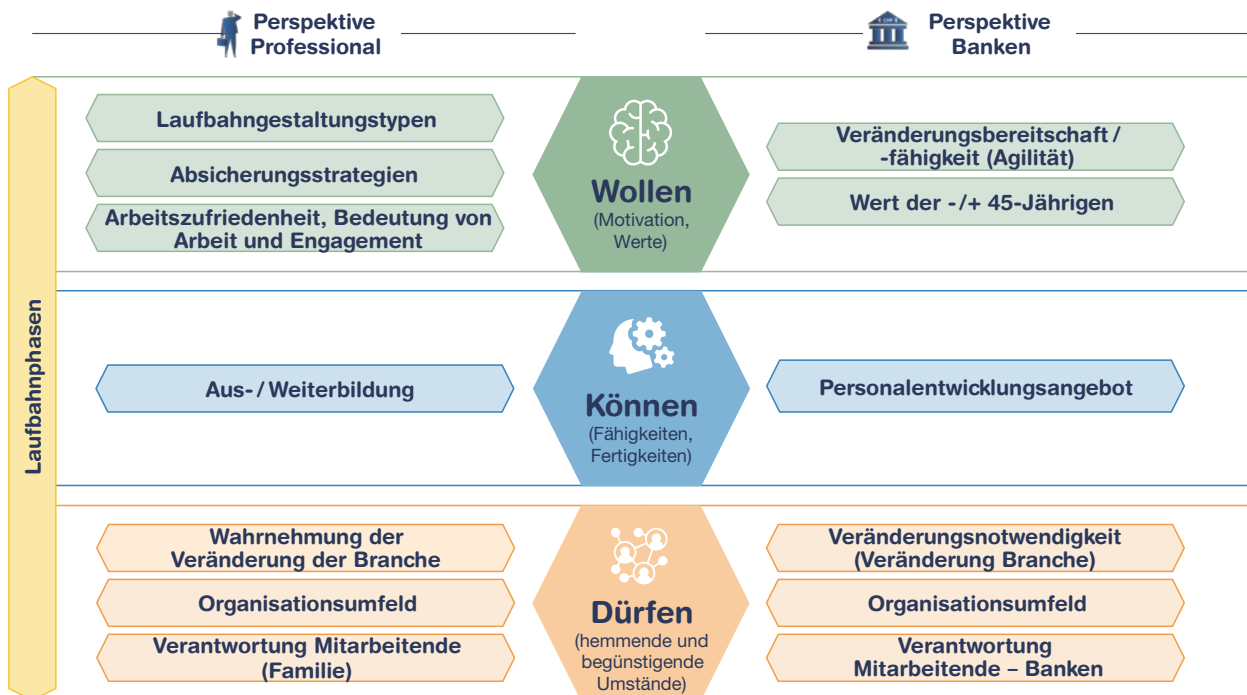


5.1.2 Framework

Die Auswertung der qualitativen Interviews orientiert sich am nachfolgend aufgezeigten Framework (Abbildung 21). Der detaillierte Leitfaden der qualitativen Interviews ist im Anhang zu finden.

Abbildung 21

QUALITATIVE ANALYSE: FRAMEWORK

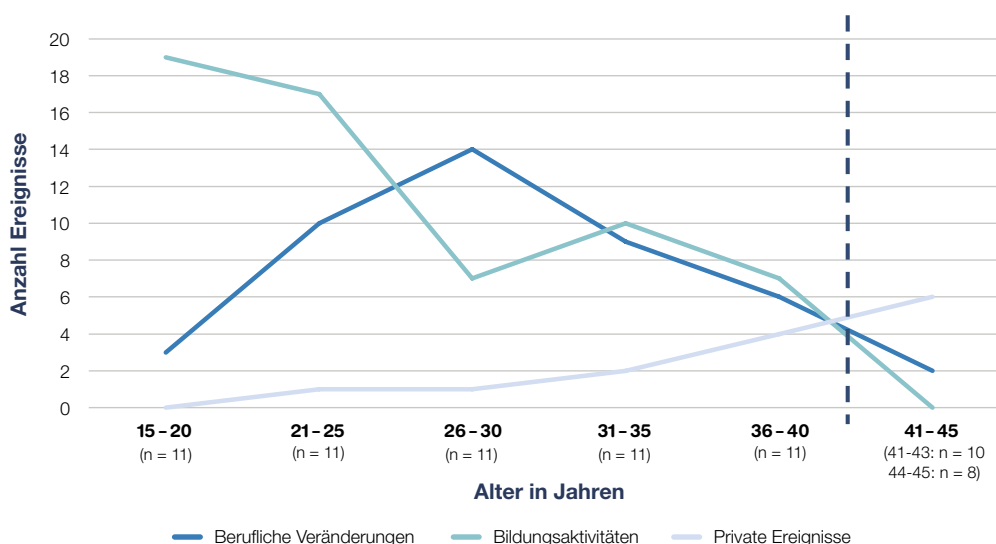


5.1.3 Laufbahnphasen

Im Rahmen der qualitativen Interviews wurden die Berufsbiografien der befragten Professionals erfasst (Abbildung 22). Sie wurden nach den wichtigsten beruflichen Veränderungen (u.a. zu Veränderungen in der Funktion, zu Beförderungen oder zum Wechsel des Arbeitsortes) sowie den Bildungsaktivitäten (Aus- und Weiterbildungen) befragt. Zudem wurde nach weiteren privaten Ereignissen gefragt, welche im Kontext der beruflichen Entwicklung standen (Heirat, Gründung einer Familie, Hauskauf, Freizeitaktivitäten etc.).

Abbildung 22

BERUFSBIOGRAFIEN AUS QUALITATIVEN INTERVIEWS



Pro Altersabschnitt wurde danach die Anzahl der Ereignisse gezählt. Es zeigt sich, dass Aus- und Weiterbildungsaktivitäten am intensivsten im Alter zwischen 15 und 25 Jahren ausgeübt werden. Die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nehmen mit zunehmendem Alter ab, mit einem «Zwischenpeak» am Anfang oder in der Mitte des vierten Lebensjahrzehnts, in dessen Rahmen noch einmal in die (Weiter-)Bildung investiert wird. Das Bild aus der Laufbahntheorie (Super et al., 1997) sowie die Resultate einer Schweizer Studie (von Erlach, 2018), wonach im zunehmenden Alter Bildungsaktivitäten abnehmen, werden auch in den qualitativen Interviews bestätigt.

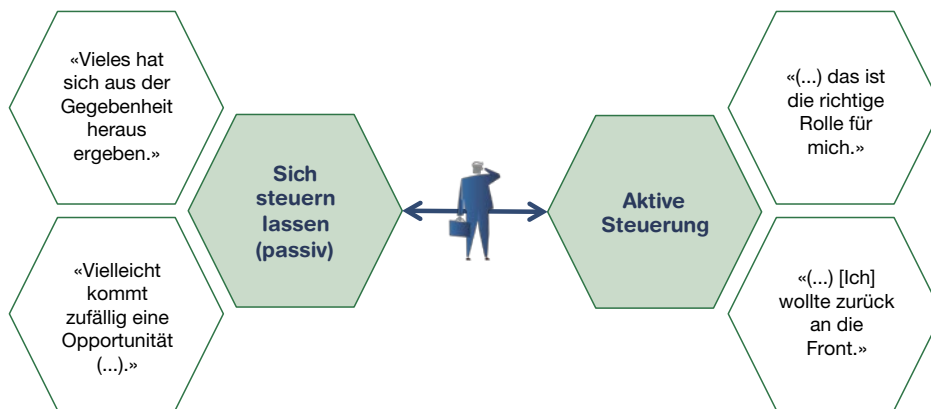
Die beruflichen Veränderungen nehmen bis Mitte 20/Anfang 30 stark zu und flachen dann mit zunehmendem Alter ab. Dies bedeutet, dass die Laufbahnschritte zeitlich in grösseren Abständen aufeinanderfolgen und nicht mehr so dicht gedrängt sind. Gleichzeitig gewinnen private Themen und Ereignisse laufend an Bedeutung.

5.1.4 Perspektive der Professionals

5.1.4.1 Wollen: Laufbahngestaltungstypen

Abbildung 23

PERSPEKTIVE PROFESSIONAL: WOLLEN – LAUFBAHNGESTALTUNGSTYPEN



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Interviews mit den Professionals haben gezeigt, dass sie ihre Laufbahnetappen entweder aktiv geplant haben oder sich haben steuern lassen (Abbildung 23). Bei einer **passiven Laufbahnsteuerung** haben äussere Einflüsse (beispielsweise Zufall / Gelegenheit, Anfrage, Reorganisation, Headhunter, Familie) zu einer Veränderung der Laufbahn geführt. Die Opportunität bzw. die Notwendigkeit für eine Laufbahnveränderung wurde an die Personen herangetragen («Vieles hat sich aus der Gelegenheit ergeben.»). Bei der **aktiven Laufbahngestaltung** haben die Professionals selbstbestimmt entschieden und aktiv nach Möglichkeiten gesucht («Für mich war [die] Deadline 2012, [ich wollte], dass ich bis Ende [des] Jahres etwas habe, ansonsten wäre ich auch offen gewesen, die Bank zu wechseln.»; «(...) [ich] wollte zurück an die Front.»).

Bei den befragten Professionals ist eine **Mischung von passiven und aktiven Laufbahnsteuerungen** festzustellen.

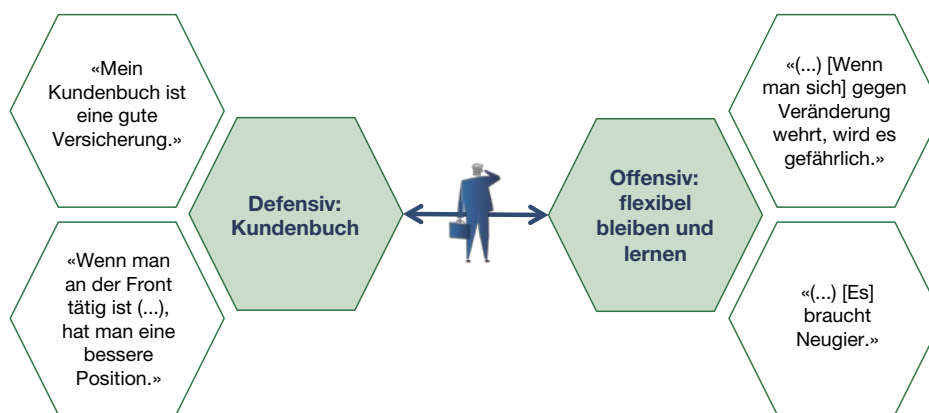
Interpretation

- Die Berufsbiografien der interviewten Professionals zeigen aktive und passive Laufbahnsteuerungen. Die **passive Laufbahnsteuerung** dominiert jedoch und scheint eher der Normalfall zu sein. Es gibt nur wenige Befragte, welche ihre Laufbahn aktiv und bewusst steuern.
- Erst durch das Nachfragen und die systematische Analyse der Berufsbiografie im Rahmen der Interviews entwickelte sich ein Bewusstsein dafür, wie die bisherige Laufbahn zustande gekommen ist. **Laufbahnsteuerung** ist ein Thema, welches wenig präsent ist und mit welchem nur bedingt bewusst umgegangen wird.

5.1.4.2 Wollen: Absicherungsstrategien

Abbildung 24

PERSPEKTIVE PROFESSIONAL: WOLLEN – ABSICHERUNGSSTRATEGIEN



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die aufgebauten Kompetenzen, das Portfolio gemachter **Erfahrungen** («Man hat doch schon das eine oder andere erlebt.»; «Diese Digitalisierung macht mir keine Angst.») und das aufgebaute Netzwerk («Vieles kann man durch das Netzwerk (...) organisieren.») geben den befragten Professionals ein gewisses Gefühl der Sicherheit und Gelassenheit («[Das] Alter hilft einem, die Projekte gelassener anzugehen.»; «Ich weiss zwar nicht wie ich es angehen soll, aber ich weiss, ich finde eine Lösung.»).

Mit Blick auf die Zukunft werden unterschiedliche **Absicherungsstrategien** verfolgt (Abbildung 24):

- Eine **defensive Absicherungsstrategie** wird insbesondere durch Professionals in der Kundenberatung, speziell im Private Banking, verfolgt. Die betreuten Kundenbücher sind eng mit ihnen als Personen verbunden, weil über die Jahre Vertrauen zwischen Kundenberatenden und Kundschaft aufgebaut worden ist. Dadurch werden die Kundenberaterinnen und Kundenberater weniger leicht ersetzbar («Die Erntephase fängt jetzt langsam an. Die Kunden haben das Vertrauen [in mich].»). Dies wird als Grundlage gesehen, um auch in Zukunft gut positioniert zu bleiben («Meine Antwort war immer, an die Front zu gehen (...). Das ist eigentlich der einzige Ort, wo man sicherer ist vor solchen Aktionen [wie Kündigung].»).
- Eine **offensive Absicherungsstrategie** kann vor allem bei Professionals ermittelt werden, welche in Projekten arbeiten. Sie betonen, dass Veränderungsbereitschaft, Offenheit und Flexibilität wichtig sind, um sich auch in Zukunft erfolgreich positionieren zu können («Wenn sich jemand gegen Veränderungen wehrt, dann wird es gefährlich.»; «Veränderungsbereitschaft ist eine extrem wichtige Kompetenz.»; «[Der] Wandel geht ja immer schneller und schneller.») oder zumindest sensibilisiert zu sein, sofern die eigenen Kompetenzen für zukünftige Anforderungen nicht ausreichen werden («Bei neuen Bankensystemen merkt man schon, dass man etwas in die Reifephase hineinkommt (...). Da sind die Jungen unbefangener.»).

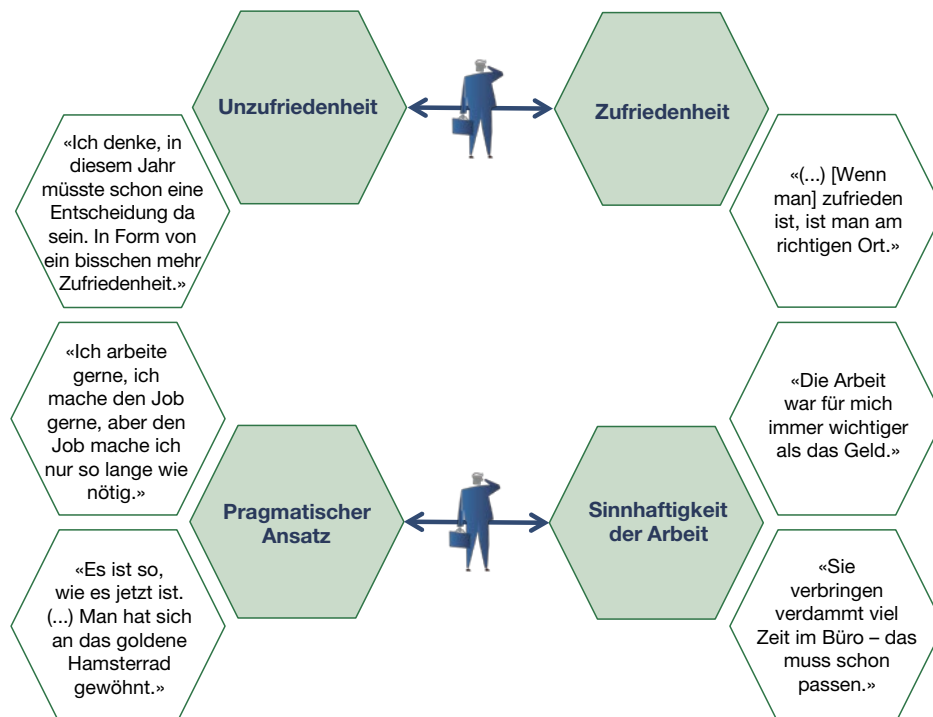
Interpretation

- Professionals, welche im Bereich **«Run the Bank»** (beispielsweise in der Kundenberatung) tätig sind, sehen die aufgebauten Kompetenzen, die gemachten Erfahrungen sowie die erarbeiteten Netzwerke (interne und externe Kunden) als zentrale Grundlage für ihren zukünftigen beruflichen Erfolg.
- Professionals, welche im Bereich **«Change the Bank»** tätig sind, sehen auch das aufgebaute Netzwerk, aber insbesondere die Veränderungsbereitschaft (u.a. Offenheit, Flexibilität und Leistungsbereitschaft) als wichtige Grundlage für ihr zukünftiges berufliches Vorankommen.

5.1.4.3 Wollen: Arbeitszufriedenheit, Bedeutung der Arbeit und Engagement

Abbildung 25

PERSPEKTIVE PROFESSIONAL (SELBSTBILD): WOLLEN – ARBEITZUFRIEDENHEIT UND BEDEUTUNG VON ARBEIT



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Mehrheit der befragten Professionals ist mit ihrer aktuellen beruflichen Situation **zufrieden** und hat das Gefühl, etwas erreicht zu haben («Klar ist man irgendwo stolz.»; «Man hatte Ziele im Leben, zum Beispiel eine Familie zu gründen, genügend Lohn zu haben (...) und das machen zu können, was einem Spass macht. (...) dort bin ich eigentlich [angekommen].»; siehe Abbildung 25). Unzufriedenheit mit der Arbeit wurde kaum geäußert.

Auch die **Sinnhaftigkeit** der Arbeit wird erwähnt. Es spielt eine Rolle, ob man in einem Themenfeld arbeiten kann, welches einen interessiert oder wo man etwas bewirken kann («Eigentlich ist es das, dass ich mit der Zeit gehen konnte, etwas bewirken konnte und etwas hinterlassen konnte.»).

Daneben gibt es aber auch Professionals, welche einen pragmatischen Bezug zur Arbeit haben («Aber den Job mache ich so lange wie nötig.»). Sie erledigen ihre Arbeit, aber die Arbeit in der Bank steht nicht im Zentrum ihres Lebens («Ich kann mir durchaus vorstellen, dass ich nicht bis zur Pensionierung arbeiten werde.»; «Dann würde ich Freiwilligenarbeit leisten und reisen.»).

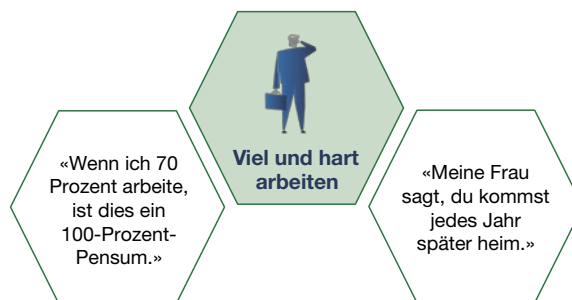
Interpretation

- Die meisten der befragten Professionals sind «angekommen» und zufrieden mit ihrer aktuellen Tätigkeit.
- Konkrete Zukunftspläne sind kaum spürbar. Die Professionals sind froh über das bisher Erreichte.

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Abbildung 26

PERSPEKTIVE PROFESSIONAL (SELBSTBILD): WOLLEN – ENGAGEMENT



Überzeit scheint für die Professionals der Normalfall zu sein («Sie müssen wissen, wenn ich 70 Prozent arbeite, ist dies ein 100-Prozent-Pensum»; siehe Abbildung 26). Die Zeit mit der Familie ist deshalb knapp («Meine Frau sagt, du kommst jedes Jahr später heim.»). Professionals arbeiten viel und hart, auch unter widrigen Umständen («450 Stellen wurden abgebaut, und den Betrieb dabei am Laufen [zu] halten, das ist etwas, das ich gut kann.»).

Die Professionals sind zudem der Meinung, dass **Teilzeitpensen** vor allem eine Frauenthematik sind. Die männlichen Professionals zeigen kaum bis kein Interesse an Teilzeitarbeit («Ich möchte dies [Teilzeitarbeit] nicht zu viel.»; «Als Führungsperson gehörst du an den [Arbeits-]Platz.»).

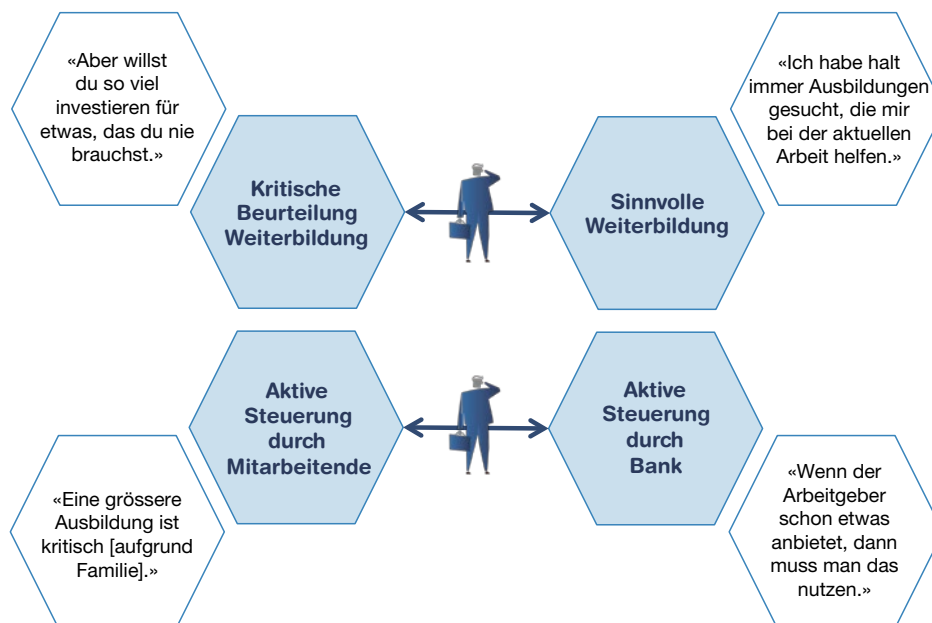
Interpretation

- Die Professionals haben bezüglich ihrer Arbeit ein sehr **hohes Pflichtgefühl** und eine hohe Leistungsbereitschaft.
- Teilzeitarbeit ist bei den Professionals nicht etabliert und nur für Frauenlaufbahnen relevant.

5.1.4.4 Können: Aus- / Weiterbildung

Abbildung 27

PERSPEKTIVE PROFESSIONALS: KÖNNEN – AUS- / WEITERBILDUNG



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

In den Interviews äussern sich die Professionals **zu den Weiterbildungen kritisch** (Abbildung 27). Einerseits werden Weiterbildungen als nutzlos angesehen, wenn das Erlernte anschliessend nicht im Berufsalltag umgesetzt werden kann («Ich habe den Nutzen [der Weiterbildung] nicht sehen können im Tagesgeschäft.»). Andererseits ist der dazu notwendige, zeitliche Aufwand ein Hinderungsgrund («Ich hätte Lust, wieder etwas [eine Weiterbildung] zu machen, aber nicht vier Jahre berufsbegleitend.»). Es besteht vor allem ein Zielkonflikt zwischen «Bildungszeit und Familienzeit» («Eine grössere Ausbildung ist kritisch. (...) Ich könnte mir schon vorstellen, dass das nötig ist. (...) Meine Ausrede ist immer: Die Kinder sind so klein. Wie würde ich das bewerkstelligen? In Zukunft wird es dann wieder einfacher [eine Ausbildung zu absolvieren].»). Erwähnt wird aber auch, dass Weiterbildung nicht notwendig ist, weil das Lernen im Rahmen der Berufstätigkeit (on the job) ausreicht («Selbstinitiative war relativ gross. (...) «Learning by doing», mit jedem Fall lernt man dazu. (...) ich habe immer geschaut, wo ich welche Hilfe holen konnte.»).

Weiterbildung wird als sinnvoll erachtet, sofern ein **direkter Transfer in die Praxis** gewährleistet ist («Am meisten hat mir [an der Fernuniversität] gefallen, unmittelbar den Transfer von der Wissenschaft in die Praxis zu machen (...). Da konnte ich endlich beides vereinen.») oder wenn damit eine Kompetenz dokumentiert werden kann («Ich bin nie an den Papieren [Diplomen] gescheitert. (...) Aber die paar Papiere [Diplome], die ich habe, haben mich sicher auch ein bisschen weitergebracht.»).

Falls eine Weiterbildung gemacht worden war, kam der **Anstoss eher von den Professionals selbst**. Meist liegt die letzte grössere Weiterbildung länger zurück («[Es] Ist mir auch aufgefallen, dass nach dem EMBA weiterbildungsmässig nichts mehr gegangen ist.»). Obwohl das Bewusstsein bei einigen Professionals besteht, dass in die eigene Weiterbildung investiert werden müsste, bestehen wenig konkrete Pläne («Ich spüre aber schon, dass sich jetzt die eine oder andere Lücke langsam auftut (...).»).

Die **Bank** scheint **eher eine passive Rolle** einzunehmen, indem ein Weiterbildungsangebot zur Verfügung gestellt wird («Wenn [der] Arbeitgeber schon so etwas anbietet, muss man das nutzen.»; «Dass die Personalabteilung [mit einem Weiterbildungsangebot] auf einen zukommt, ist eher selten der Fall. (...) Bei den letzten Seminaren war ich es.»).

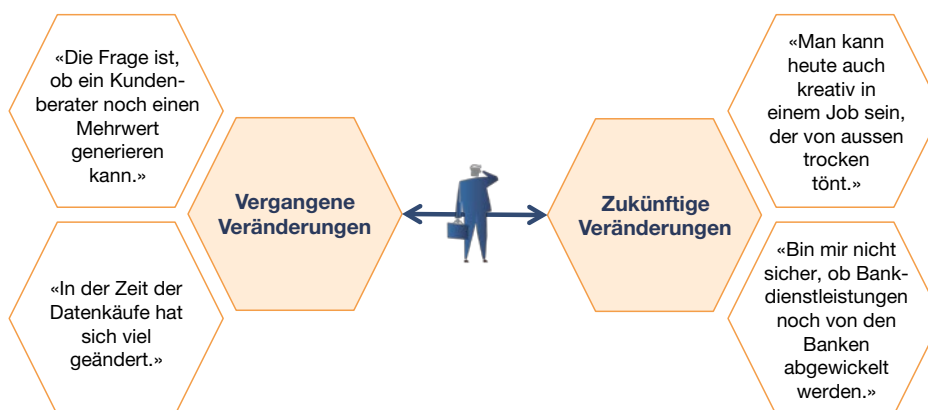
Interpretation

- In der beruflichen Phase, in welcher Professionals stehen, wird Weiterbildung nur als sinnvoll erachtet, wenn damit eine direkte Anwendungsmöglichkeit im Berufsalltag möglich ist.
- Neben dem fehlenden Praxistransfer ist Zeit eine weitere Hürde, um eine Weiterbildung in Angriff zu nehmen.
- Weiterbildung im Sinne einer Horizonterweiterung, um zusätzliche neue Kompetenzen zu erlangen, scheint kaum ein Thema zu sein.
- Es besteht bei den Professionals ein Bewusstsein dafür, dass Weiterbildung in irgendeiner Form in nächster Zeit notwendig wäre; konkrete Pläne bestehen jedoch kaum.
- Die Rolle der Bank wird als die einer passiven Anbieterin von Weiterbildungsmöglichkeiten gesehen.

5.1.4.5 Dürfen: Wahrnehmung der Veränderung der Branche

Abbildung 28

PERSPEKTIVE PROFESSIONAL: DÜRFEN – WAHRNEHMUNG DER VERÄNDERUNG DER BRANCHE



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Professionals sehen bereits in den vergangenen Jahren starke Umwälzungen der Bankenbranche (Abbildung 28), vor allem in den folgenden Bereichen:

– **Wirtschaftlich:**

Generell wird die Bank als sparsamer empfunden («[Ich] habe vor zehn Jahren mehr verdient als heute.»; «Früher ging man vier bis fünf Mal pro Monat mit den Kunden essen (...).»).

– **Technisch:**

Durch die Digitalisierung hat sich die Arbeitsweise verändert. Einerseits ist die Kundschaft besser informiert, andererseits haben die technischen Möglichkeiten zugenommen. Die Schaffung von Mehrwert durch Mitarbeitende ist zentraler geworden («Der Kunde hat bessere und schnellere Daten. Die Frage ist, ob ein Kundenberater noch einen Mehrwert generieren kann.»).

– **Regulatorisch:**

Durch die regulatorischen Veränderungen sowie die Steueraffären veränderte sich die Arbeitsweise sowie das Denken («In der Zeit der Datenkäufe hat sich viel geändert.»).

Für die Zukunft wird erwartet, dass die **Digitalisierung** das Bankengeschäft stark verändern wird («[Ich] Bin mir nicht sicher, ob Bankdienstleistungen noch von Banken abgewickelt werden [müssen] (...).»; «Der Selbstbedienungsgrad des Kunden wird sich ausdehnen.»). Dabei wird auch die zukünftige Rolle des «Faktors Mensch» kritisch betrachtet. Ob der Einstieg in die Bankenbranche zu empfehlen ist, wird unterschiedlich bewertet («Meinem Sohn würde ich die Bankenbranche nicht empfehlen.»; «Ich würde immer noch eine Banklehre empfehlen.»).

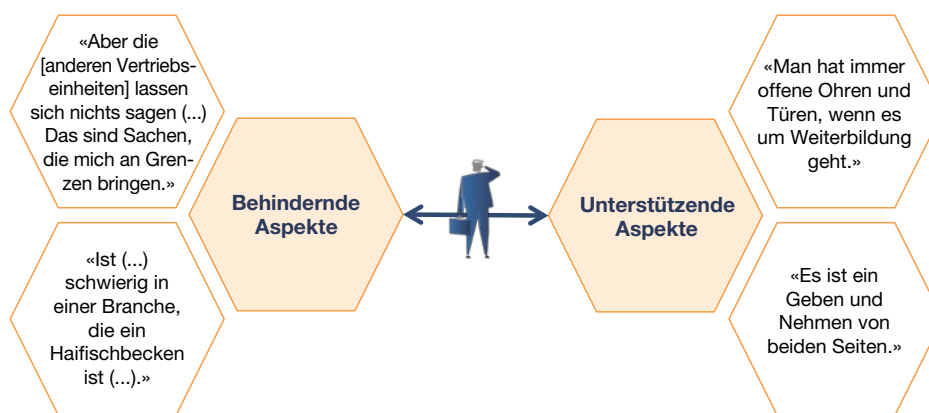
Interpretation

- Die Professionals sehen die Veränderungen in der Bankenbranche mit einem nüchternen Blick von aussen.
- Die Professionals nehmen ebenfalls wahr, dass die Digitalisierung die Rolle der Menschen verändern wird. Welche Auswirkungen dies auf die eigene Person hat, wird nicht vertieft reflektiert. Es entsteht der Eindruck, dass nur andere betroffen sind und man für sich selbst einen Weg finden wird.

5.1.4.6 Dürfen: Organisationsumfeld (Strukturen, Kultur)

Abbildung 29

PERSPEKTIVE PROFESSIONAL: DÜRFEN – ORGANISATIONSUMFELD



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Bezüglich organisationaler Faktoren, welche für ihre berufliche Entwicklung eine Rolle spielen, wird von den Professionals erwähnt, dass sie das **Silodenken** als einschränkend sehen («Die [anderen Vertriebs-einheiten] lassen sich nichts sagen, weil sie anders ticken. (...) Das sind Sachen, die mich an [meine] Grenzen bringen.») (Abbildung 29). Die Branche wird als sehr leistungsorientiert betrachtet, wobei man seine Chancen bekommt (« (...) [wir] sind eine extrem leistungsorientierte Bank. (...) Sie müssen [Leistung] bringen, dann bekommen sie die Chance, sich zu beweisen.»), gleichzeitig werden auch destruktive, kompetitive Aspekte in der Branche gesehen («Dem Mitarbeitenden mehr Sicherheit geben, mehr Kultur. (...) [Dies] Ist aber auch schwierig in einer Branche, die ein Haifischbecken ist.»)

Es wird angemerkt, dass die Banken noch mehr leisten könnten, um die Mitarbeitenden bei der Entwicklung ihrer Zukunft zu unterstützen («Banken sollten die Mitarbeitenden besser vorbereiten auf die veränderten Bedingungen (...) [indem sie] mehr Hilfe geben, dass die Leute sich entfalten können (...) [und ihnen] die Angst nehmen.»). Die Professionals erleben die Banken aber insbesondere bei Weiterbildungsaktivitäten als sehr offen («Man hat immer offene Ohren und Türen, wenn es um Weiterbildung geht.»). Sie wissen aber auch, dass sich nicht nur die Banken, sondern auch sie **selbst als Mitarbeitende sich bewegen müssen** («(...) sich zu beweisen und auch einen Schritt zu machen oder sich zu positionieren.»).

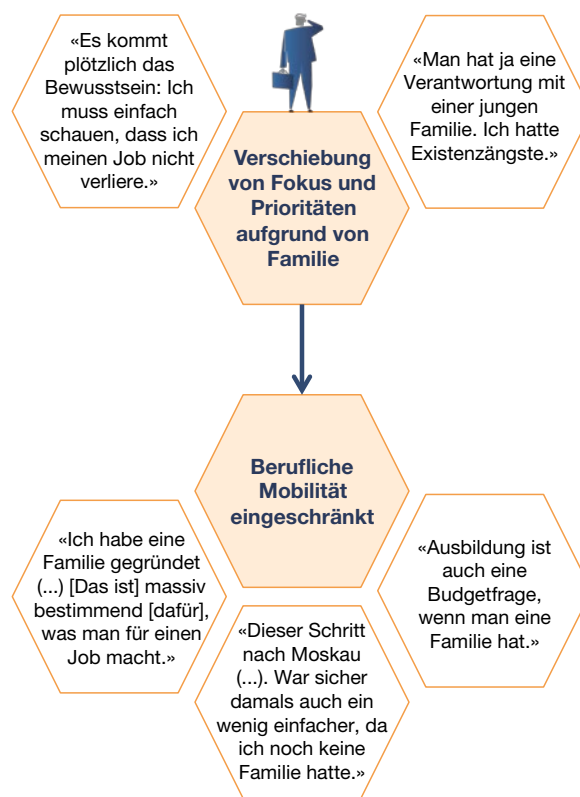
Interpretation

- Professionals sind bezüglich des organisationalen Rahmens für ihre berufliche Entwicklung ambivalent. Einerseits betonen sie die Eigenverantwortung, andererseits würden sie sich noch mehr Unterstützung und ein Sicherheitsgefühl in Bezug auf ihren Arbeitsplatz seitens der Bank wünschen.

5.1.4.7 Dürfen: Verantwortung der Mitarbeitenden (Familie)

Abbildung 30

PERSPEKTIVE PROFESSIONALS (SELBSTBILD): DÜRFEN – VERANTWORTUNG MITARBEITENDE (FAMILIE)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Nicht nur der organisationale Rahmen hat einen Einfluss auf die berufliche Entwicklung, sondern auch der private.

Die Professionals führen in den Interviews aus, dass die Gründung einer Familie den **beruflichen Fokus stark verändert** (Abbildung 30). Ein beständiges und sicheres Einkommen wird wichtiger, geografische Veränderungen des Arbeitsplatzes sind weniger attraktiv und die zeitlichen sowie finanziellen Rahmenbedingungen verändern sich («Es kommt plötzlich das Bewusstsein: Ich muss einfach schauen, dass ich meinen Job nicht verliere.»; «Dann entscheidet man sich auch mal [eher] für die sichere Variante als die Risikovariante.»; «Was möchte ich eigentlich im Leben, möchte ich Karriere machen, eine Schule nach der anderen besuchen oder Familie?»; «[Ich] wäre gerne nach Singapur, aber aus familiären Gründen wurde es zurückgestellt.»).

Erst **wenn die Kinder grösser** sind, werden wieder **zeitliche und finanzielle Ressourcen frei**, um sich um die eigene berufliche Entwicklung im Rahmen von Weiterbildungsaktivitäten zu kümmern («Ich habe jetzt Kinder, die sind sechs und zehn Jahre alt. Ich habe das Gefühl, langsam ist der Papi auch nicht mehr so wichtig (...). Dies gibt dann halt auch wieder Zeit, die man in eine Weiterbildung investieren könnte.»).

Die Aufgabenverteilung von Beruf und Familie ist klar. Die männlichen Professionals arbeiten 100 Prozent mit einer geringen Reduktion des Pensums (von fünf bis zehn Prozent). Für die berufliche Entwicklung spielt die Unterstützung der Partnerin eine wichtige Rolle («(...) meine Frau ist zu Hause und schaut auf die Kinder, sonst würde vieles nicht gehen.»; «Es [die Familie] hat seinen Preis, meine Frau zahlt einen Preis.»). Für die befragten Frauen stellt Teilzeitarbeit eine grössere Selbstverständlichkeit dar.

Interpretation

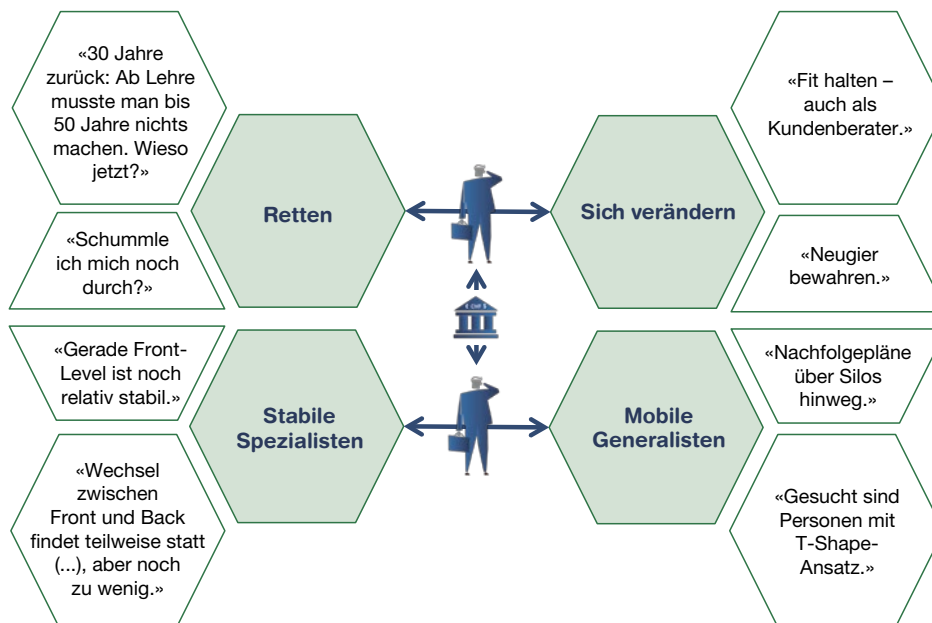
- Die berufliche Entwicklung der männlichen Professionals im privaten, familiären Kontext basiert stark darauf, dass sie von ihren Partnerinnen unterstützt werden.
- Die Bedeutung der Familie ist gross und die Professionals stehen in einem enormen Konflikt bei der Aufteilung ihrer Zeit zwischen Beruf, beruflichen Entwicklungsmassnahmen und der Familie. Die Weiterbildungsaktivitäten werden innerhalb dieses Konflikts deshalb oftmals vernachlässigt.
- Neben gleichbleibend hoher Leistungsbereitschaft (vgl. Kapitel 5.1.4.3) führt die Familiengründung dazu, dass unter der Oberfläche andere Faktoren wie Sicherheit oder Ortsgebundenheit wichtiger werden, was einen Einfluss auf die berufliche Flexibilität hat.

5.1.5 Perspektive der Banken

5.1.5.1 Wollen: Veränderungsbereitschaft /-fähigkeit (Agilität)

Abbildung 31

PERSPEKTIVE BANKEN: WOLLEN – VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT /-FÄHIGKEIT (AGILITÄT)



* T-Shape Professionals vereinen sowohl die Fähigkeiten des Generalisten, als auch des Spezialisten in sich

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Seitens der Verantwortlichen aus der Linie und im HR der Banken wird festgestellt, dass sich einige der **Professionals zu wenig mit dem stattfindenden Wandel und dessen Auswirkungen auseinandersetzen** («Man darf einfach nicht das Gefühl haben, dass das, was da draussen passiert, nichts mit mir zu tun hat (...).»; vgl. Abbildung 31). Einige Professionals seien auch nicht mehr bereit, sich erneut zu verändern («Ab einem gewissen Alter findet man: Jetzt habe ich doch so viele Hürden übersprungen – jetzt hört doch einmal auf.»). Sie sehen bei einigen Professionals die Gefahr, dass sich diese bis zur Pensionierung durchmogeln bzw. retten («Ein Problem ist hier und die einen [Mitarbeitenden] hocken es einfach aus.»; «Es gibt aber auch Leute, die etwas wie im Hamsterrad sind.»; «(...) die einen hocken es einfach aus – andere packen es an.»).

Die Vertreterinnen und Vertreter der Banken haben **klare Ansprüche an die Professionals**, indem sie von ihnen erwarten, dass sie offen und neugierig bleiben, ihre berufliche Situation selbst reflektieren und sich kontinuierlich weiterbilden

«Ich finde es unumgänglich, dass sich die Leute in gewissen Abständen mit sich selber auseinandersetzen und etwas in ihre Weiterbildung investieren (...), für mich gehört auch dazu, dass die Leute die Zeitung einigermaßen genau lesen, (...) ein Fachbuch zur Hand nehmen und selber merken, wo verändert sich etwas und wo kommen neue Herausforderungen auf mich zu.»). Neben der Weiterbildung sehen die Verantwortlichen der Banken auch einen regelmässigen Jobwechsel als eine gute Möglichkeit, flexibel zu bleiben («(...) wenn ich einen neuen Job annehme, habe ich eine steile Lernkurve und bleibe fit (...).»).

Im Rahmen der Veränderung der Bank sind Mitarbeitende gefragt, die sich bewegen und auch mit einem **generalistischen Blick** über die «Silos in der Bank» (einzelne Geschäftsbereiche) hinausdenken und handeln. Diese interne Mobilität wird als wichtige Voraussetzung für Innovation und Veränderungsfähigkeit angesehen («[Die] Mobilität ist schon wichtig; wenn man sich nur in einem Bereich bewegt, gibt es diese Monokulturen – Monokulturen sind anfällig: dass nichts mehr gesagt wird, dass Innovation nicht genug vorangetrieben wird.»).

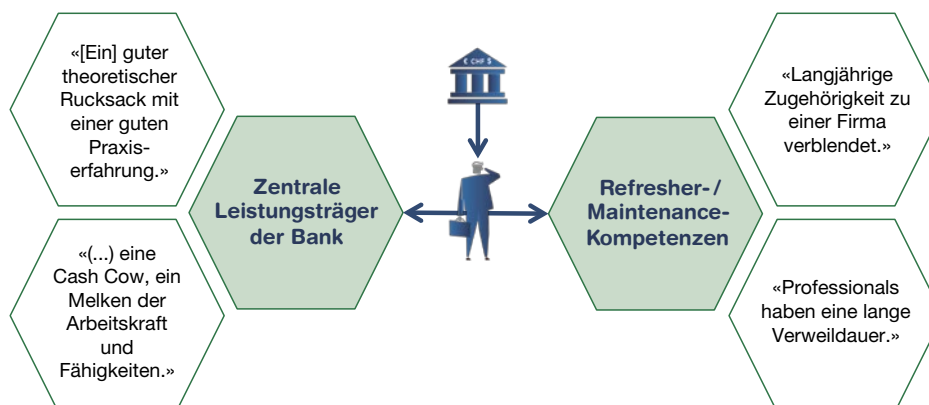
Gleichzeitig sind sich die Verantwortlichen bewusst, dass es auch Mitarbeitende braucht, welche **die Stabilität des Systems sicherstellen**. Vor allem in der Kundenberatung möchte man nicht zu viele Wechsel («Aber gerade der Front-Level ist noch relativ stabil. [Das] sucht man natürlich auch. (...) alle zwei Jahre ein neuer Relationship Manager ist ungesund.»).

Interpretation

- Die Bankverantwortlichen wünschen sich Mitarbeitende, welche das bestehende Bankengeschäft sicherstellen («Run the Bank») und gleichzeitig Schritte in die Zukunft unternehmen, um den Wandel des Bankengeschäfts voranzutreiben («Change the Bank»).
- Dies führt zu einer paradoxen Situation. Zwar ist man um langjährige Mitarbeiter froh, da diese für Stabilität sorgen. Andererseits wird von ihnen aber auch gefordert, flexibel zu sein und sich zu bewegen.

Abbildung 32

PERSPEKTIVE BANKEN (FREMDBILD): WOLLEN – WERT DER - / + 45-JÄHRIGEN



5.1.5.2 Wollen: Wert der -/+ 45-Jährigen

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Professionals stellen eine wichtige Stütze der Bank dar. Sie werden als **wichtige Leistungsträger** gesehen, welche wesentlich für den Erfolg und die Entwicklung der Bank verantwortlich sind («Die Personen in der Mitte der Laufbahn treiben das Business.»; «Es ist schon so, dass es als sehr wertvolles Alterslevel angeschaut wird, so das [Level] 40/50. Sehr wertvoll, sehr leistungsfähig (...).»; vgl. Abbildung 32). Ihr theoretischer Hintergrund, kombiniert mit Praxiserfahrung wird hervorgehoben, wie auch, dass sie den «Kitt» in der Bank sicherstellen, über ein gutes Know-how des ganzen Bankensystems verfügen und eine gewisse Gelassenheit einbringen («Wir haben viele gut ausgebildete [Mitarbeitende im Alter von -/+ 45], die sich in ihrer Laufbahn extrem gute Erfahrung aufbauen konnten.»). Die Praxiserfahrung umfasst nicht nur die Anwendung von Erlerntem, sondern auch die Erfahrung im Umgang mit kritischen Situationen in Teams oder mit Kunden. Allerdings konnte im Rahmen der Interviews festgestellt werden, dass die besonderen Leistungsmerkmale der Professionals den befragten Verantwortlichen wenig bewusst oder präsent sind. Erst durch das aktive Nachfragen werden Faktoren genannt, welche erklären, wieso die Professionals als Leistungsträger der Bank gelten.

Gleichzeitig wird auch ein kritischer Blick auf die Professionals geworfen. Es wird bemerkt, dass die Professionals **zurzeit noch leistungsfähig** sind. Diese Aussage wird mit dem Ausblick verknüpft, dass das in nächster Zukunft nicht mehr der Fall sein könnte («Das sind die, die Erfahrung haben, aber noch nicht gerade ans Aufhören denken.»; «[Sie] sind knowledgeable, möchten auch noch leisten (...).»).

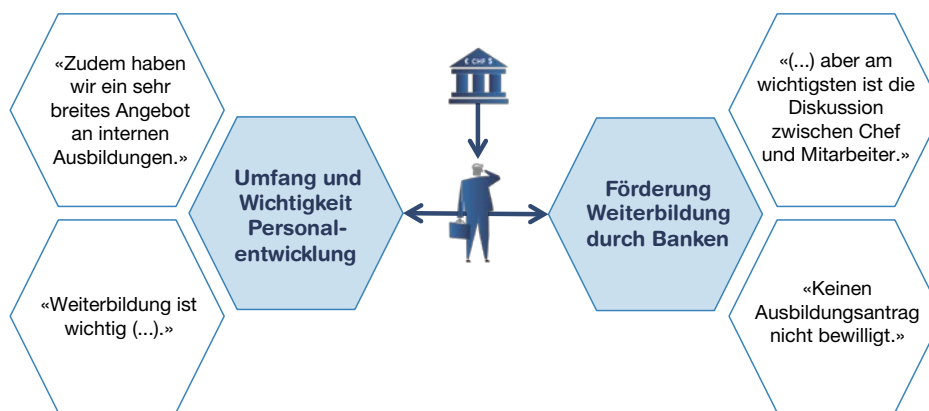
Interpretation

- Die Professionals werden als zentrale Leistungsträger der Banken geschätzt. Für die Verantwortlichen der Bank sind sie die wesentlichen Treiber des Geschäftserfolges.
- Was jedoch die Wichtigkeit der Professionals für die Banken ausmacht, ist den Bankverantwortlichen kaum bewusst. Es scheint eine selbstverständliche Tatsache zu sein. Die Ressourcen, welche die Professionals einbringen, sind deshalb unscharf, wenig operationalisiert und können erst nach einer vertieften Analyse präzise definiert werden.
- Wesentliche Stärken der Professionals sind deren Kombination von guter Ausbildung sowie mehrjähriger Praxiserfahrung, sodass sie einen guten Überblick über die Bank als Unternehmen bzw. als System haben. Die Professionals tragen ebenfalls wesentlich zum «Kitt» in der Bank bei. In hektischen Zeiten können sie auch Gelassenheit walten lassen.
- Unterschwellig wird auch bemerkt, dass die Leistungsfähigkeit zurzeit nicht in Frage gestellt wird. Dies könne sich aber in den nächsten Jahren ändern.

5.1.5.3 Können: Personalentwicklungsangebot

Abbildung 33

PERSPEKTIVE BANKEN: KÖNNEN – PERSONALENTWICKLUNGSANGEBOT



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Bankenverantwortlichen betonen die **Wichtigkeit ständiger Weiterbildung** und zeigen das breite Angebot auf («Zudem haben wir ein sehr breites Angebot an internen Ausbildungen.»; «Wir investieren extrem viel in Weiterbildung (...)»; vgl. Abbildung 33). Sie weisen auch darauf hin, dass bei Interesse an Weiterbildungsaktivitäten die zeitliche wie auch die finanzielle Unterstützung in der Regel kein Problem darstellt («Ich habe in den letzten zehn Jahren noch keinen Ausbildungsantrag nicht bewilligt. Da bin ich keine Ausnahme.»; «Bei der Ausbildung ist unsere Bank sehr grosszügig.»). Besonders von den Führungspersonen wird erwartet, dass lebenslanges Lernen ernst genommen wird («Gerade beim höheren Kader sind wir sehr daran interessiert, dass die sich stets weiterbilden und dranbleiben.»).

Die Weiterbildungsprogramme scheinen einen starken Fokus auf die Förderung der Young Professionals bzw. «High Potentials» zu haben («Wir haben ein Talentmanagement mit allen Ausbildungsmaßnahmen.»; «Alle sind Talente, (...) aber es gibt Key Talents – diese sind etwas auf der Überholspur und machen den nächsten Karriereschritt.»). **Spezifische Weiterbildungsprogramme für Professionals** bestehen **kaum** («(...) ganz spezifisch investieren wir in diese Gruppe [Professionals] nicht.»), aber erste Schritte werden von einzelnen Banken unternommen («Multi-Generationen-Management, d.h. Reverse-Mentoring-Programme»). Es besteht das allgemeine Weiterbildungsangebot, welches für alle zugänglich ist. Eine Ausnahme bilden Programme für Frauen. Für sie bestehen spezifische Programme, welche sich an Wiedereinsteigerinnen oder an Frauen mit Führungspotenzial richten.

Es sind gemäss den befragten Verantwortlichen die Führungskräfte, welche die Weiterbildungsaktivitäten mit ihren Mitarbeitenden besprechen sollen («[Die] Führungskraft ist wichtig, diese kann Mitarbeitende erreichen (...).»; «Es ist immer Hand in Hand: Es ist nicht der Chef oder die Mitarbeitenden.»). Entwicklungsplanungen und Standortbestimmungen sind Gefässe, in welchen Führungskräfte Weiterbildungsaktivitäten konkret planen («Man hat die Möglichkeit, eine Entwicklungsplanung mit dem Mitarbeitenden zu machen, dies ist dann eine Führungsaufgabe.»; «Wir machen beruflich immer wieder Standortbestimmungen, auch zum Thema Ausbildung.»). Gleichzeitig wird erwähnt, dass es oftmals die **Führungskräfte** sind, welche die **Weiterentwicklung der Mitarbeitenden nicht forcieren**, weil sie diese nicht entbehren können («Es gibt einfach Chefs, welche ein wenig «Gluggere» sind und ihre Leute einfach zu wenig weiterentwickeln.»).

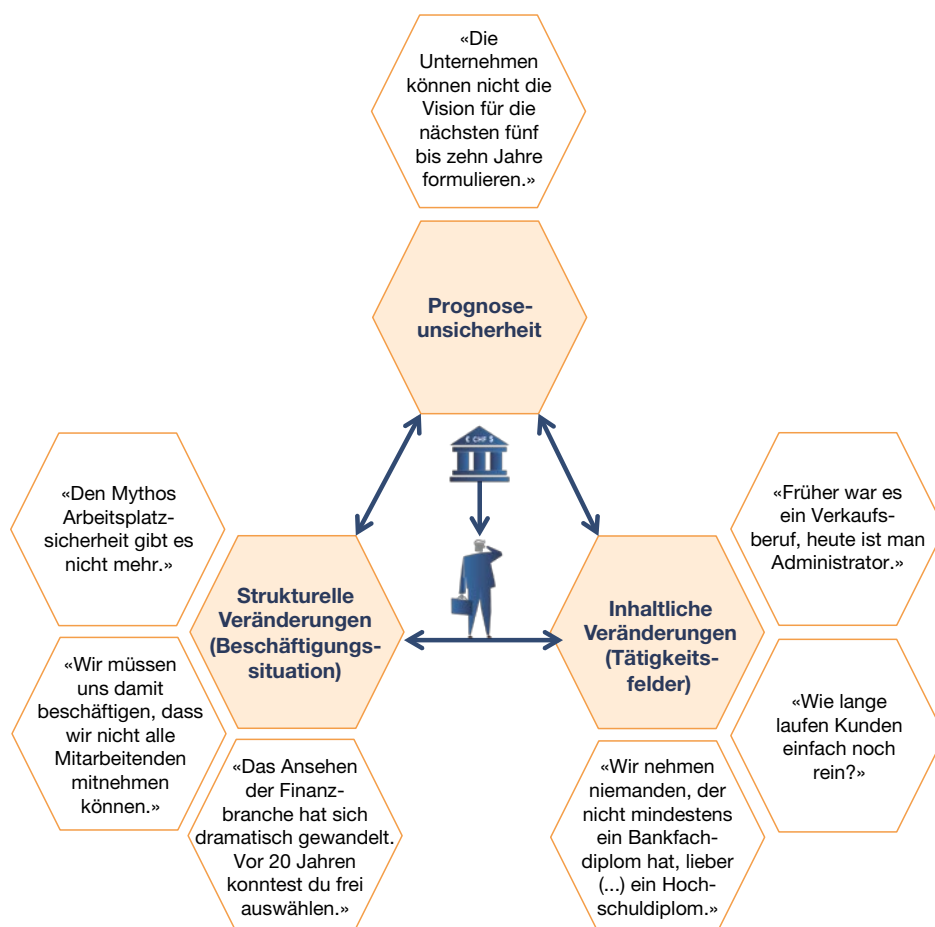
Interpretation

- Unter Personalentwicklung werden vorwiegend Weiterbildungsaktivitäten verstanden.
- Es bestehen umfassende Weiterbildungsprogramme bei Banken und die Weiterbildungsaktivitäten werden grosszügig unterstützt.
- Es besteht eine klare Anforderung, dass Professionals in Führungsfunktionen lebenslanges Lernen praktizieren. Die Mitarbeitergespräche zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden werden als wichtiges Gefäss gesehen, um Weiterbildungsaktivitäten konkret zu planen.
- Die Personalentwicklungsangebote sind vorwiegend auf die Förderung der Young Professionals bzw. der Young Talents fokussiert. Spezifische Weiterbildungsprogramme für Professionals stecken noch in den Kinderschuhen.

5.1.5.4 Dürfen: Veränderungsnotwendigkeit (Veränderung der Branche)

Abbildung 34

PERSPEKTIVE BANKEN: DÜRFEN – VERÄNDERUNGSNOTWENDIGKEIT (VERÄNDERUNG BRANCHE)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Bankenvertreter streichen drei Bereiche heraus, wenn es um die Veränderung der Branche und deren Auswirkungen auf die Mitarbeitenden geht: Die strukturellen Veränderungen (Veränderungen der Beschäftigungssituation), die inhaltlichen Veränderungen (Veränderungen der Tätigkeit) sowie eine damit einhergehende **Prognoseunsicherheit** (Abbildung 34).

Hinsichtlich **struktureller Veränderungen** wird einerseits erwähnt, dass Arbeitsplätze wegfallen werden («Müssen uns damit beschäftigen, dass wir nicht alle [Mitarbeitenden] mitnehmen können.») und ein wichtiges Differenzierungsmerkmal der Branche, die Arbeitsplatzsicherheit, wegfallen wird («Den Mythos der Arbeitsplatzsicherheit gibt es nicht mehr.»). Damit entfalle aber auch ein wichtiges Differenzierungsmerkmal, um für Fachkräfte attraktiv zu sein. Die Möglichkeit, Veränderungen mitzugestalten bzw. Teil der Veränderung zu sein, könne aber allenfalls ein neues Differenzierungsmerkmal werden («(...) jemand, der gerne Veränderungen gestaltet, ist bei uns an [einem] viel besseren Ort (...).»).

Im Weiteren werden auch die **inhaltlichen Veränderungen** in den einzelnen Tätigkeitsbereichen als Herausforderung aufgeführt. Die Bankenvertretenden heben vor allem die Veränderungen in der Kundenberatung hervor. Durch Automatisierung würden viele Arbeitsschritte wegfallen und persönliche Beratungen werde es nur noch für komplexere Fragestellungen der Kunden geben («Das Aufgabenspektrum beim Kunden wird immer anspruchsvoller.»; «Vor allem das Private Banking und das Firmenkundengeschäft haben sich vom Anspruchsniveau [her] extrem entwickelt.»). Dies führt bei einigen Tätigkeiten zu höheren Anforderungen an die Bildungsvoraussetzungen («Wir nehmen niemanden, der nicht mindestens ein Bankfachdiplom hat, lieber [wäre uns] eigentlich ein Hochschuldiplom.»). Die bestehenden Mitarbeitenden und somit auch die Professionals müssen mit diesen Veränderungen mithalten können. Ein Lernen on the job sei dazu wohl nicht ausreichend («Die Materie ist mittlerweile so komplex, dass man dies nicht mehr einfach on the job lernen kann.»).

Gleichzeitig konstatieren die befragten Bankverantwortlichen, dass die **Prognoseunsicherheit** eine zusätzliche Schwierigkeit darstelle. Die Banken können nicht mehr Jahre im Voraus einen klaren Weg aufzeigen, an welchem sich die Mitarbeitenden orientieren können («(...) die Unternehmen können nicht die Strategie für die nächsten fünf bis zehn Jahre formulieren. Vor 25 Jahren gab es noch Projekte, welche über drei Jahre mit einem klaren Businessplan umgesetzt worden sind – heute gibt es ständig Anpassungen (...).»).

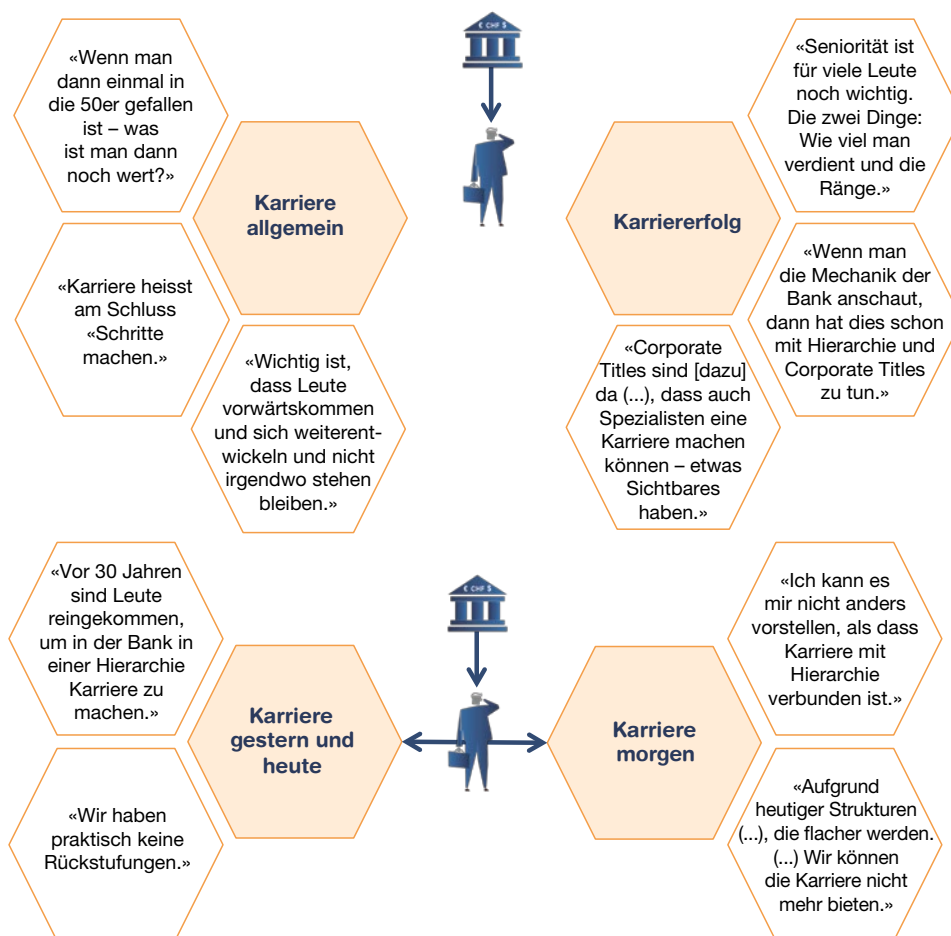
Interpretation

- Die Veränderungen bei den Banken führen dazu, dass das Anspruchsniveau in den Tätigkeitsfeldern steigt und somit auch die Anforderungen an die Grundbildungsvoraussetzungen erhöht werden. Ein Hochschulabschluss wird zur Normalität. Für die bestehenden Mitarbeitenden und somit auch für die Professionals wird in Frage gestellt, ob ein Lernen on the job ausreichen wird.
- Geringere Arbeitsplatzsicherheit sowie Prognoseunsicherheit stellen die bisher attraktive Positionierung der Bankenbranche als stabile Branche für qualifizierte Fachkräfte in Frage. Es muss ein neues Differenzierungsmerkmal gefunden werden, welches für die Attraktivität der Branche steht. Das Fundament, auf welchem die Professionals ihre Laufbahn aufgebaut haben, würde damit aber komplett verändert.

5.1.5.5 Dürfen: Organisationsumfeld

Abbildung 35

PERSPEKTIVE BANKEN: DÜRFEN – ORGANISATIONSUMFELD



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Zwar wird der Begriff Karriere in den Gesprächen zunächst offen definiert: Es gehe vor allem um die berufliche Entwicklung («Karriere heisst am Schluss «Schritte [zu] machen.»; «Wenn man aufhört und sagen kann: Ich bin zufrieden.»). Doch ist das faktische Karriereverständnis in den Banken durch ein **ausgeprägt hierarchisches Konzept der Karriere** gekennzeichnet («Wenn man die Mechanik der Bank anschaut, dann hat dies schon mit Hierarchie und Corporate Titles zu tun.»; «Wir sind organisiert in zwölf Funktionsstufen. (...) Zwölf Funktionsstufen sind durchlässig von unten nach oben.»; vgl. Abbildung 35). An ein durchstrukturiertes System von Funktions- und Hierarchiestufen sind Ränge und die Entschädigung gebunden («Die Funktionsstufen haben etwas mit dem Salär zu tun und mit dem Rang.»). Auch der Karriereerfolg wird durch die Funktions-

stufen und Ränge sichtbar, daran gemessen und vorwiegend darüber definiert («Titel sind beispielsweise im internen Telefonbuch vermerkt und sind ein guter Indikator für die Seniorität der Person»; «(...) Titel sind für die meisten schon noch wichtig.»; «Karriere ist Aussenwirkung, [und fördert das] Ego, [dies] ist vielleicht [das] Resultat einer guten Laufbahnplanung.»).

Dagegen scheinen die **Fachkarrieren** in einem ganz anderen Kontext zu stehen. Hier stehen Stufe und Rang nicht im Vordergrund («Bei Fachkarrieren sind Titel und Rang kaum ein Thema.»). Entsprechend wird auch selbstkritisch angemerkt, dass Fachkarrieren bei den Banken eine schwache Position haben («Wir sind kein Vorzeigebetrieb, bei dem Fachkarrieren einen grossen Stellenwert haben.»).

Spezifische Aspekte weisen auch **Frauenkarrieren** auf. Bei den weiblichen Professionals sind es nur wenige Frauen, welche die klassische, hierarchiebezogene Laufbahn durchlaufen haben («Mir fällt auf, dass ich sehr wenige Frauen in diesem Alter in sehr anspruchsvollen Positionen habe.»; «Es ist recht klassisch bei uns: Alle Relationship Manager sind Männer, alle Assistenten sind Frauen.»). Insbesondere die Mutterschaft hat bei Frauen zu einer beruflichen Lücke geführt, welche im heutigen System nicht mehr aufgeholt werden kann («(...) Männer (...) konnten zehn Jahre durchziehen. (...) diese Phase fehlt stark bei Frauen (...).»; «(...) schwieriger Zeitpunkt. Das erste Kind ist nach 30, (...) genau dann, wenn Weichen gestellt werden.»). Der Wiedereinstieg findet bei Frauen dann statt, wenn Männer ein grosses Stück der hierarchischen Karriere hinter sich haben («Gerade wenn man die 45er-Gruppe anschaut, ist [dies] oftmals dann, wenn Frauen mehr können bzw. mehr bereit sind. (...) Dann fängt man eher auf dem Level an, auf dem man aufgehört hat (...).»).

Thematisiert wird von befragten Vertreterinnen und Vertretern der Banken auch, dass zwischen den Generationen eine **Veränderung des Karriereverständnisses** feststellbar ist. Während früher beim Einstieg der Professionals in die Bankenwelt eine hierarchiebezogene Karriere der Grund dafür war, bei einer Bank zu arbeiten («Vor 30 Jahren sind Leute reingekommen, um in der Bank in einer Hierarchie Karriere zu machen – die Bank hat signalisiert: Wir schauen für dich.»), wird bei den Young Professionals festgestellt, dass für sie die Attraktivität von Hierarchie abgenommen hat und sie darüber hinaus einen lockeren Umgang mit Hierarchie pflegen («(...) aber ich habe das Gefühl, dass die Attraktivität der hohen Ränge abgenommen hat.»; «Die Jüngeren sind nicht mehr so ehrfürchtig vor Hierarchien.»). Dabei wird auch bemerkt, dass bei den Young Professionals Männer vermehrt Teilzeitarbeit beanspruchen («(...) dass sich das Thema Teilzeit auch bei Männern immer stärker ausbreitet.(...) [Sie] möchten doch vermehrt noch etwas von den Kindern haben.») und Frauen sich gleichzeitig aktiver positionieren, ihre Anforderungen formulieren und sich auch mit Kindern anders organisieren («Frauen organisieren sich anders, sind flexibler, fordern beim Arbeitgeber etwas ein.»).

Auch wird ein **klarer Trend zu flacheren Hierarchien** festgestellt, weshalb die hierarchiebezogene Karriere an Bedeutung verliert («Aufgrund heutiger Strukturen, die immer weniger hierarchisch sind, die flacher werden (...). Wir können die [klassische] Karriere nicht mehr bieten.»). Professionals, welche dadurch eine Rückstufung erfahren, wird heute noch oft finanzielle Besitzstandswahrung zugesichert bzw. vorgeworfen. Das heisst, die Grundentschädigung bleibt bestehen, auch wenn nicht mehr auf der gleichen Funktionsstufe gearbeitet wird («Wir haben praktisch keine [salär- und rangspezifische] Rückstufungen. (...) man lässt den Rang und regelt es über die variable Komponente (...).»). Bislang seien zwar noch wenige Anpassungen am Entschädigungssystem ersichtlich, aber mit flacher werdenden Hierarchien müsse in einem nächsten Schritt sicher auch dieses Thema behandelt werden («Da sind wir noch in den Anfängen – grundsätzlich heisst eine kleinere Funktion eine kleinere Vergütung – da sind wir noch zu scheu.»; «(...) wir brauchen für die Entlohnung, für die Bonusfestsetzung (...) einen fairen Prozess.»). Die Professionals stehen dabei auch vor der Herausforderung, dass der mit der Karriere einhergehende immaterielle Besitz in Frage gestellt wird («(...) [Den] Titel, [die] Visitenkarte, [die] Funktionsstufe, mein Büro, meinen Stuhl, meinen

PC kann man mir von heute auf morgen nehmen.») und sie sich wieder vermehrt darauf konzentrieren müssen, welche tatsächlichen Fähigkeiten sie mitbringen bzw. in Zukunft mitbringen müssen («Es kommt darauf an, was jemand «kann».); «Mein Fachwissen (...), das kann man mir nicht nehmen.»).

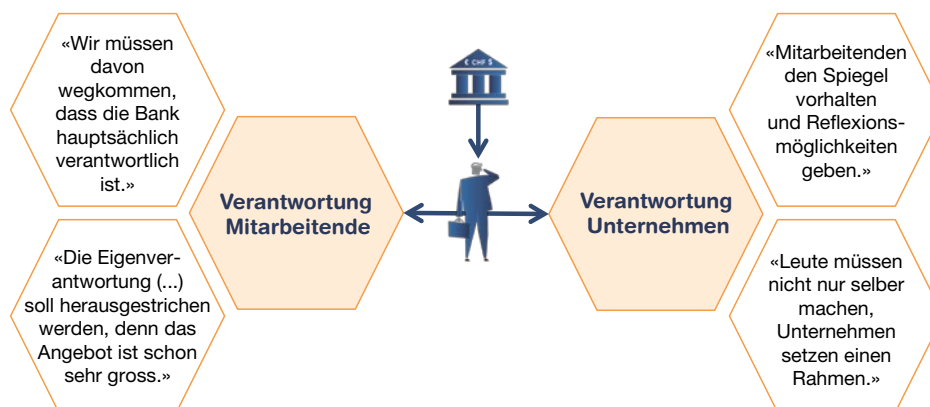
Interpretation

- Die bisherige Laufbahn der heutigen Professionals ist stark durch ein ausgeprägtes hierarchieorientiertes Karrierekonzept der Banken beeinflusst. In diesem Konzept bedeuten faktisch nur Führungskarrieren einen Leistungsausweis. Fachkarrieren haben eine stark untergeordnete Bedeutung.
- Frauenkarrieren sind bei den Professionals durch den Unterbruch in der Familienphase gekennzeichnet. Für viele der Frauen, welche ihre Arbeitstätigkeit aus familiären Gründen reduziert haben, bedeutet dies, dass sie den Anschluss im Sinne einer hierarchiebezogenen Karriere verpasst haben.
- Das Karrierekonzept befindet sich mitten in einer Transitionsphase. Während für Young Professionals «Hierarchie» stark an Bedeutung verloren hat und die Hierarchiestufen bei den Banken laufend flacher werden, orientieren sich die Entschädigungssysteme noch vornehmlich an den ursprünglichen, ausgeprägt hierarchieorientierten Karrierekonzepten.

5.1.5.6 Dürfen: Aufteilung der Verantwortung zwischen Mitarbeitenden und Banken

Abbildung 36

PERSPEKTIVE BANKEN: DÜRFEN – VERANTWORTUNG MITARBEITENDE – BANKEN



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Befragten erwähnen, dass die **Aufteilung der Verantwortung zwischen Mitarbeitenden und Banken sich ändert bzw. ändern muss** (Abbildung 36). Sie sind klar der Meinung, dass die Banken nicht mehr hauptsächlich für die berufliche Entwicklung verantwortlich sein können («Ich denke, wir müssen davon wegkommen, dass die Bank hauptsächlich verantwortlich ist.»). Die Rolle der Banken sehen sie darin, dass sie den Mitarbeitenden einen Rahmen und Unterstützungsmöglichkeiten bieten, mit welchen sich diese für zukünftige Anforderungen fit machen können («(...) dass wir Mitarbeitenden, welche sich weiterentwickeln wollen, auch die Möglichkeiten geben.»; «[Das] Unternehmen setzt einen Rahmen, damit die Leute fit (...) für die Zukunft sind.»). Sie sehen sich auch als Sparring-Partner, welcher die Anforderungen an die Mitarbeitenden aufzeigt und feststellt, wo sich diese heute befinden («[Man muss] Mitarbeitenden den Spiegel vorhalten und Reflexionsmöglichkeiten geben.»).

Auf der anderen Seite wird eine deutlich höhere **Eigenverantwortung der Mitarbeitenden eingefordert** («(...) es ist wichtig, dass sich die Mitarbeitenden selbst melden.»; «Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden soll herausgestrichen werden, denn das Angebot ist schon sehr gross.»).

Es wird betont, dass die **Aufteilung der Verantwortung** für die Entwicklung der Mitarbeitenden neu geregelt werden muss. Es geht aber dabei nicht darum, dass die Banken sich aus der Verantwortung ziehen («Das sind Gegenstücke: Arbeitgeberseitig: Rahmenbedingungen, (...) Regelwerke, Klarheit, Transparenz (...) schaffen. Arbeitnehmerseitig: sich einbringen, nicht das Gefühl haben, dass man nichts machen muss (...).»).

Interpretation

- Gemäss dem Verständnis der Bankverantwortlichen muss die Verantwortung für die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden zwischen der Bank und den Mitarbeitenden neu verteilt werden; auch die Rollen müssen neu definiert werden: Die Banken bieten den Rahmen für die berufliche Entwicklung und fungieren als Sparring-Partner, während die Mitarbeitenden die Steuerung für ihre individuelle berufliche Entwicklung stärker selbst in die Hand nehmen müssen.

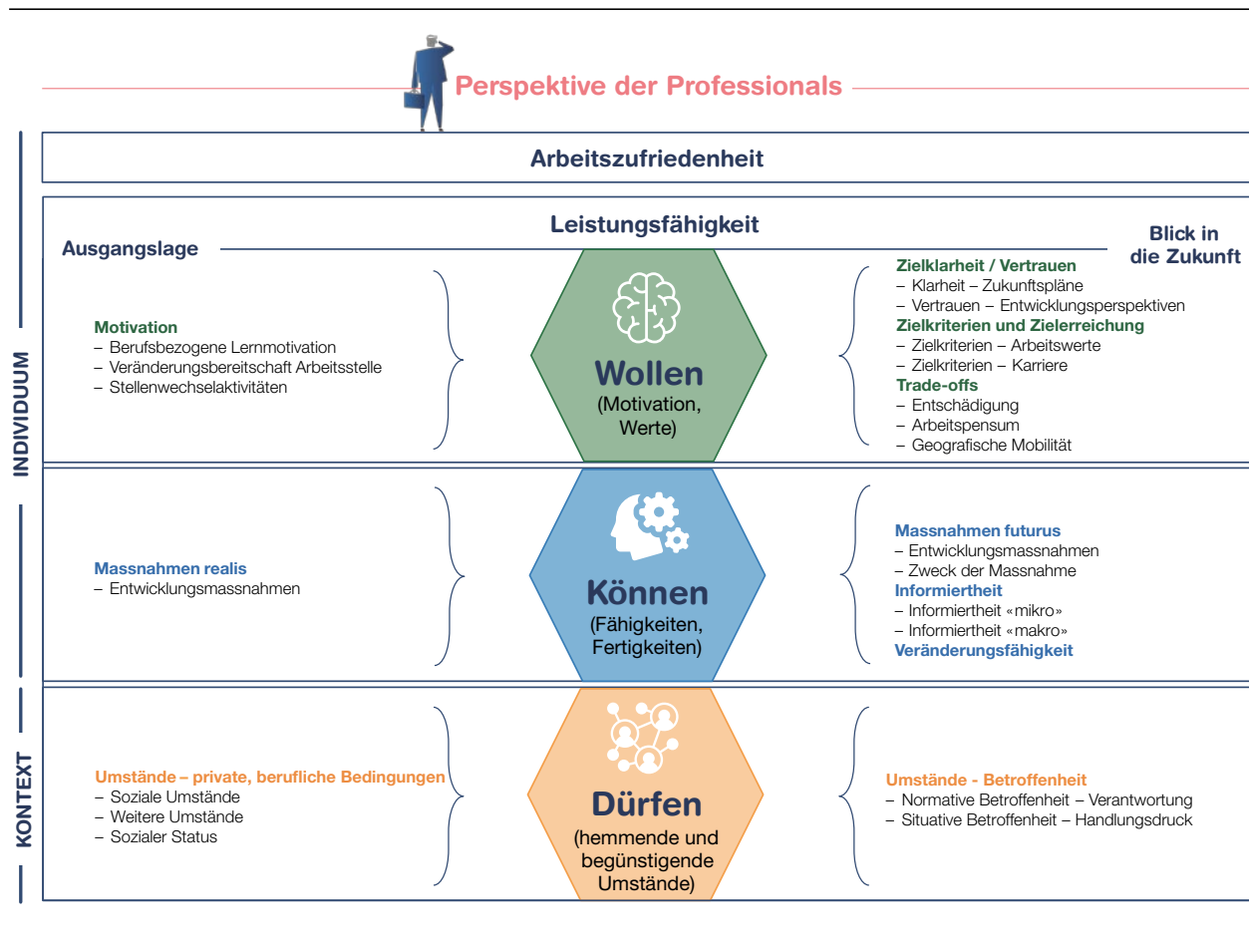
5.2 QUANTITATIVE ANALYSE

5.2.1 Framework

In der quantitativen Analyse werden ausschliesslich die in den qualitativen Interviews ermittelten Erkenntnisse aus **Sicht der Professionals** weiter vertieft.

Abbildung 37

FRAMEWORK QUANTITATIVE ANALYSE



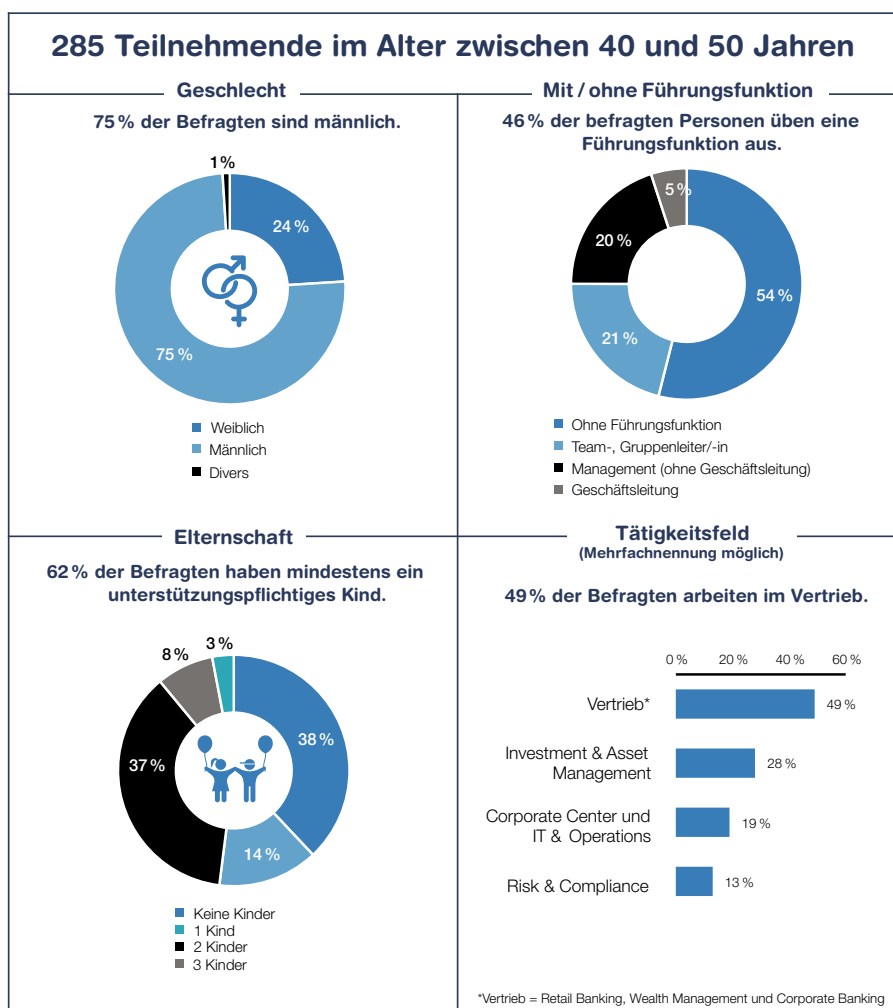
Die Professionals wurden in der quantitativen Befragung hinsichtlich ihrer Ausgangslage sowie ihrer Zukunft entlang der drei Dimensionen Wollen, Können und Dürfen befragt (Abbildung 37). Übergeordnet wurde ebenfalls die Arbeitszufriedenheit erhoben. Nachfolgend werden die Erkenntnisse aufgelistet. Der detaillierte Fragebogen kann dem Anhang entnommen werden.

5.2.2 Struktur der Befragten

Die Befragung konzentrierte sich auf Teilnehmende im Alter zwischen 40 und 50 Jahren (Abbildung 38). Zusätzlich zu den 285 Teilnehmenden wollten 45 Personen im Alter von unter 40 Jahren und 81 Personen im Alter von über 50 Jahren an der Befragung teilnehmen. Die Thematik der eigenen Laufbahnentwicklung scheint somit über alle Altersgruppen hinweg von Interesse zu sein.

Abbildung 38

STRUKTUR DER BEFRAGTEN



Nachfolgend einige Informationen zur Struktur der befragten Personen:

- Die Altersklassen sind ausgeglichen: 49,8 Prozent der befragten Personen sind zwischen 40 und 45 Jahre alt. Die restlichen 50,2 Prozent sind zwischen 46 und 50 Jahre alt.
- Drei Viertel (75 Prozent) der Teilnehmenden waren männlich.
- Rund 45 Prozent haben eine Führungsfunktion.
- 62 Prozent der Befragten haben mindestens ein unterstützungspflichtiges Kind.
- Rund die Hälfte der Teilnehmenden arbeitet im Vertrieb.

Zusätzliche Merkmale der Befragungsteilnehmenden sind wie folgt:

- Rund 40 Prozent besitzen als höchsten Bildungsabschluss einen Masterabschluss.
- 65 Prozent der Teilnehmenden sind verheiratet.
- Drei Viertel der befragten Personen verdient bis CHF 180'000 (Grundsalar bei einem 100-Prozent-Pensum).
- Rund 80 Prozent der Befragten arbeiten 90 bis 100 Prozent.
- Rund die Hälfte arbeitet bereits seit über 21 Jahren in der Bankenbranche.
- Die Hälfte der befragten Personen arbeitet seit bis zu neun Jahren bei ihrem Arbeitgeber.
- In der derzeitigen Funktion arbeiten rund 56 Prozent seit bis zu vier Jahren.
- Nur eine von fünf Personen war in der Vergangenheit arbeitslos.
- Der grösste Teil der Teilnehmenden arbeitet bei einer Grossbank (39 Prozent). Drei Viertel der befragten Professionals arbeiten in Zürich.

Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich allesamt auf die erhobene Stichprobe. Die Stichprobe ist **nicht repräsentativ** für sämtliche Professionals der Bankenbranche. Sie zeigt aber Trends respektive Anliegen der teilnehmenden Professionals auf. Gewisse Verzerrungen (beispielsweise aufgrund des hohen Bildungsniveaus (39 Prozent besitzen Masterabschluss)) sind möglich.

Aufgrund des Stichprobenumfangs sowie der mangelnden Repräsentativität wurde entschieden, **keine statistischen Tests** zu rechnen. Nachfolgend werden deshalb deskriptive Auswertungen vorgenommen und die Häufigkeiten bzw. Mediane ausgewiesen.









Der Fragebogen inklusive der jeweiligen Skalen (im Normalfall Skala von 1 bis 5) kann dem **Anhang** entnommen werden.

5.2.3 Analyse von Teilgruppen

Aus der qualitativen Analyse lassen sich zwischen den einzelnen Personen Unterschiede hinsichtlich der in Tabelle 9 aufgeführten Dimensionen darstellen. Nachfolgend wird deshalb die Auswertung der quantitativen Befragung teilweise auch nach den Teilgruppen vorgenommen.

Tabelle 9

TEILGRUPPEN

Teilgruppen		Potenzielle Differenzierungsfaktoren aufgrund qualitativer Interviews
	Frauen (n = 68)	<ul style="list-style-type: none"> – Frauen haben in ihrer Laufbahn oftmals einen Unterbruch durch die Familienphase («wollen wieder steiler rein»; vgl. Kapitel 5.1.5.5). – Sie arbeiten vermehrt Teilzeit («bei Frauen typischerweise bei 80 Prozent, bei Männern bei 97 Prozent»; vgl. Kapitel 5.1.5.5). – Sie sind weniger in Führungsfunktionen vertreten («sehr wenige Frauen in diesem Alter sind in sehr anspruchsvollen Positionen»; vgl. Kapitel 5.1.5.5).
	Männer (n = 214)	
	Personen mit Führungsfunktion (n = 131)	<ul style="list-style-type: none"> – Personen mit Führungsfunktion werden oftmals mehr gefördert («Gerade beim höheren Kader sind wir sehr daran interessiert, dass die sich stets weiterbilden und dranbleiben.»; vgl. Kapitel 5.1.5.3).
	Personen ohne Führungsfunktion (n = 154)	
	Personen mit Elternschaft* (n = 178)	<ul style="list-style-type: none"> – Die Elternschaft verändert den Fokus der Professionals stark. Beispielsweise wird ein sicheres Einkommen wichtiger oder die geografische Mobilität nimmt ab («Es kommt plötzlich das Bewusstsein: Ich muss einfach schauen, dass ich meinen Job nicht verliere.»; vgl. Kapitel 5.1.4.7).
	Personen ohne Elternschaft* (n = 107)	
	Tätigkeitsfeld: Vertrieb** (n = 139)	<ul style="list-style-type: none"> – Professionals, welche im Vertrieb arbeiten, leben eher eine defensive Absicherungsstrategie («Das Kundenbuch ist eine gute Versicherung.») und scheinen weniger veränderungsbereit zu sein (vgl. Kapitel 5.1.4.2).
	Tätigkeitsfeld: Andere*** (n = 146)	

* Elternschaft = Unterstützungspflichtige Kinder im gleichen Haushalt

** Vertrieb = Retail Banking, Wealth Management und/oder Private Banking, Corporate Banking (Firmenkunden)

*** Andere Tätigkeitsfelder: Corporate Center (u.a. Finanzen, Business Management, HR, Legal), Risk & Compliance, Asset & Investment Management, IT & Operations

5.2.4 Arbeitszufriedenheit

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Arbeitszufriedenheit wurde ermittelt, indem die befragten Personen angeben sollten, inwiefern sie beispielsweise Freude bei der Arbeit empfinden oder ihre Arbeit mehr mögen als der Durchschnitt (vgl. Fragebogen im Anhang).

Die meisten Personen sind mit ihrer aktuellen Arbeitstätigkeit zufrieden (Median = 4,00; Skala von «1 = starke Ablehnung» bis «5 = starke Zustimmung»). Männer, Personen mit Führungsfunktion, Personen mit Elternschaft sowie Vertriebsleute scheinen gegenüber ihren Vergleichsgruppen minim zufriedener zu sein (Median = 3,75).

Interpretation

- Die Arbeitszufriedenheit ist nicht sonderlich hoch, aber es herrscht auch keine grosse Unzufriedenheit. Die Professionals scheinen sich in ihrer aktuellen Position **wohl zu fühlen**.

5.2.5 Laufbahn- / Leistungsdimension: Wollen

5.2.5.1 Ausgangslage: Berufsbezogene Lernmotivation

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die berufsbezogene Lernmotivation beschreibt, inwiefern die Professionals ihre arbeitsrelevanten Fähigkeiten aktuell halten (vgl. Anhang). Der Median beläuft sich im Allgemeinen sowie über alle Teilgruppen auf 4,0 (Skala von «1 = trifft überhaupt nicht zu» bis «5 = trifft völlig zu»).

Interpretation

- Die Professionals scheinen sich hinsichtlich ihrer **arbeitsrelevanten Fähigkeiten** fortlaufend weiterzubilden und sich somit **fit zu halten**.

5.2.5.2 Ausgangslage: Veränderungsbereitschaft Arbeitsstelle

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Anhand der Veränderungsbereitschaft sollte ermittelt werden, inwiefern die Professionals Veränderungen am Arbeitsplatz akzeptieren und inwiefern sie sich an Veränderungen anpassen können (vgl. Fragebogen im Anhang).

Im Durchschnitt sehen sich die befragten Professionals als veränderungsbereit an (Median = 4,00). Die Frauen sind tendenziell veränderungsbereiter: Sie weisen einen Median von 4,20 auf, die Männer dagegen einen Median von 4,00.

Interpretation

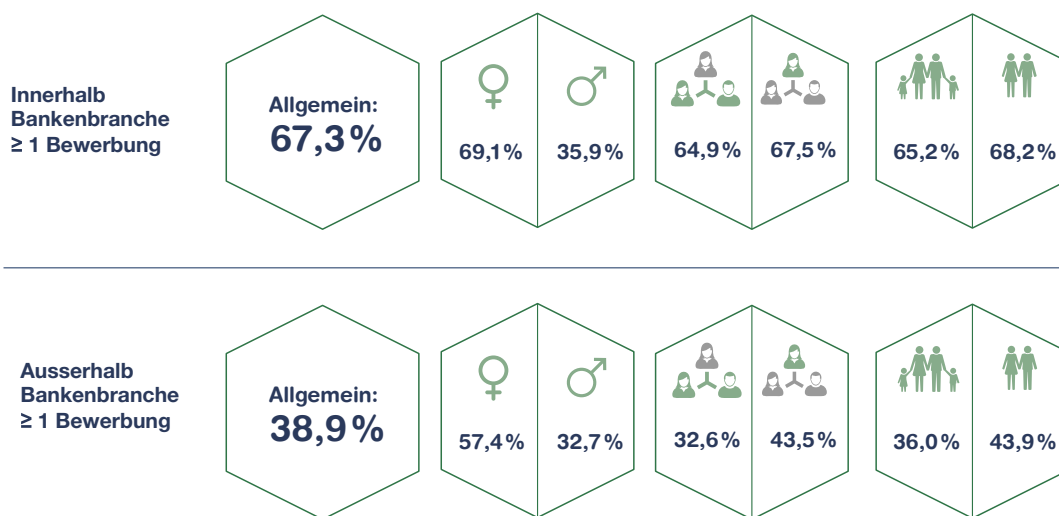
- Im Grossen und Ganzen geben die Professionals an, dass sie **veränderungsbereit** sind. Die befragten Frauen scheinen tendenziell offener für Veränderungen zu sein.
- Den **Veränderungen** scheinen die Professionals somit **nicht nur negativ** entgegenzublicken, da sie mit dem Wandel auch positive Eigenschaften assoziieren, an welche sie sich auch anpassen würden.

5.2.5.3 Ausgangslage: Stellenwechselaktivitäten

Abbildung 39

WOLLEN: STELLENWECHSELAKTIVITÄTEN

(n = 285)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Rund zwei Drittel der befragten Personen haben sich innerhalb der Bankenbranche in den letzten fünf Jahren auf eine neue Stelle beworben. Ausserhalb der Bankenbranche sind es dagegen nur 38,9 Prozent (Abbildung 39).

Frauen bewerben sich im Gegensatz zu Männern aktiver ausserhalb der Bankenbranche (57,4 versus 32,7 Prozent). Personen mit Führungsfunktion sind dagegen passiver: Es bewirbt sich fast nur jede dritte Führungsperson ausserhalb der Bankenbranche (32,6 versus 43,5 Prozent).

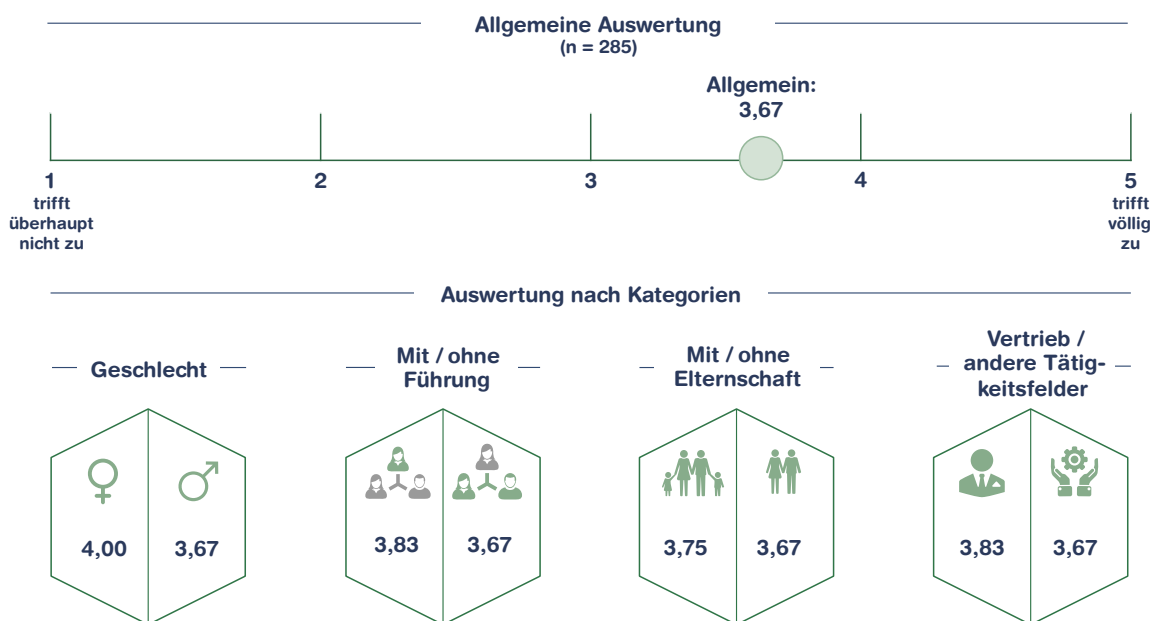
Interpretation

- Die Stellenwechselaktivitäten der **männlichen Professionals** fokussieren auf die **Bankenbranche selbst**. Sie sehen ihre berufliche Entwicklung vornehmlich in der Branche. Innerhalb der Branche kommen die aufgebauten Kompetenzen und ihre Erfahrung am besten zum Tragen. Ein Branchenwechsel würde zudem mit finanziellen Einbussen einhergehen, was einen solchen Wechsel wenig attraktiv macht.
- Bei den **weiblichen Professionals** sieht dies jedoch anders aus. Sie sind **offener** für einen Stellenwechsel **ausserhalb der Branche**. Der Hintergrund könnte sein, dass sie ihre Laufbahnziele anders definieren und entsprechend offen für andere Arbeitsinhalte und ein anderes Arbeitsumfeld sind.

5.2.5.4 Blick in die Zukunft: Vertrauen – Entwicklungsperspektive

Abbildung 40

WOLLEN: VERTRAUEN – ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Das Vertrauen in Entwicklungsmöglichkeiten wurde im Detail wie folgt definiert: Inwiefern sehen Professionals Möglichkeiten, die zu ihnen passen? Inwiefern können sie zwischen passenden und nicht passenden Lösungen unterscheiden (vgl. Fragebogen im Anhang)?

Das Vertrauen in die Entwicklungsperspektiven ist bei den befragten Professionals **mittelmässig ausgeprägt** (Median = 3,67; Abbildung 40). Es zeigt sich jedoch ein Unterschied zwischen Männern und Frauen: Frauen scheinen mehr Vertrauen in ihre Entwicklungsperspektiven zu haben (4,00 versus 3,67).

Interpretation

- Das Vertrauen in ihre Entwicklungsperspektiven könnte bei den Professionals einerseits von ihrer Erfahrung als auch von der Unsicherheit getrieben sein. Während die **Erfahrung** das Vertrauen stärkt, könnten **zukünftige Unsicherheiten** das Vertrauen in die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten schmälern.

5.2.5.5 Blick in die Zukunft: Klarheit – Zukunftspläne

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Fragen der Skala «Klarheit – Zukunftspläne» sollen eruieren, ob die Professionals eher eine **konkrete Vorstellung** bezüglich ihrer zukünftigen Laufbahn haben oder ob sie sich noch im Ungewissen darüber befinden (vgl. Fragebogen im Anhang).

Die Professionals sind sich ihrer zukünftigen Pläne nur **bedingt bewusst** (Median = 3,75). Insbesondere Frauen und Personen mit Führungsfunktionen haben aber mehr Klarheit über ihre Zukunftspläne als ihre Vergleichsgruppen (Median von 4,00 versus 3,75).

Interpretation

- **Führungspersonen** setzen sich im Unternehmenskontext mehr mit strategischen Fragen auseinander und besitzen deshalb **mehr strategische Kompetenzen**, was sich auf die eigene strategische Ausrichtung als Person auswirken könnte. Dies könnte bewirken, dass sie sich ihrer Zukunftspläne in höherem Masse bewusst sind.
- Frauen haben nicht nur klarere Zukunftspläne, sie handeln auch konkret (vgl. Kapitel 5.2.5.3).

5.2.5.6 Blick in die Zukunft: Zielkriterien – Arbeitswerte

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Um zu ermitteln, welche Arbeitswerte die Professionals wichtig finden, wurden die folgenden Skalen gebildet (vgl. Fragebogen im Anhang):

- **Extrinsische Belohnung:** Bezahlung, Respekt und Anerkennung, Möglichkeiten der Beförderung
- **Sicherheit:** Normale Arbeitszeiten, vielversprechende Beschäftigungsperspektiven
- **Intrinsische Belohnung:** Neue Dinge lernen, interessante Arbeit, wertvolle und wichtige Arbeit
- **Autonomie:** Selbständigkeit, Entscheidungshoheit
- **Sozial/interpersonell:** Unterstützung anderer Menschen, Teamzusammenarbeit
- **Anregung:** Begeisterung für Arbeit, breites Aufgabenspektrum

Für die Professionals ist bei ihren Laufbahnentscheidungen das Vorhandensein der intrinsischen Belohnung wichtig. Am wenigsten beeinflusst wird eine Laufbahnentscheidung vom Zielkriterium «Sicherheit».

Die Priorisierung ist für alle Teilgruppen dieselbe. Eine Ausnahme bilden die Professionals ohne unterstützungspflichtige Kinder: Für sie scheinen eine anregende Arbeit sowie soziale/interpersonelle Aspekte eine noch grössere Bedeutung zu haben.

Interpretation

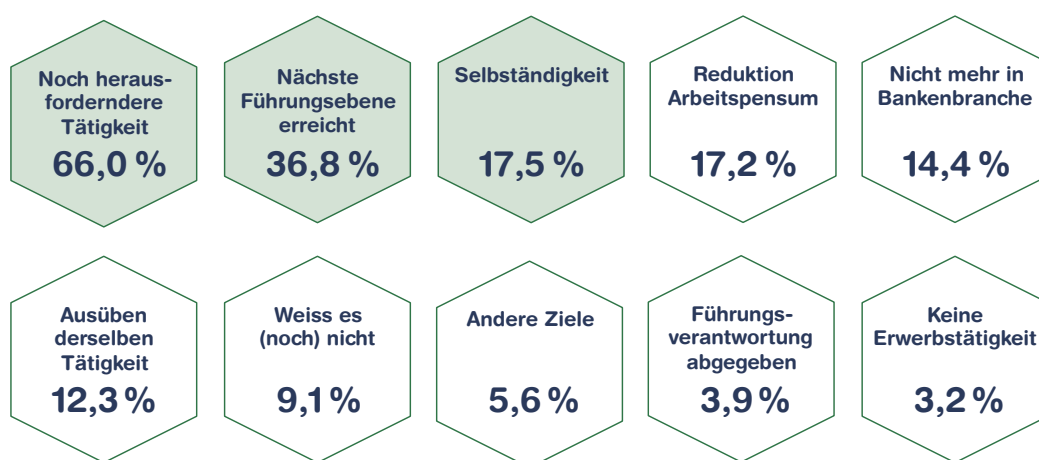
- In der Phase, in welcher sich die Professionals bezüglich ihrer Laufbahn befinden, scheinen die **Arbeitsinhalte (intrinsische Belohnung)** bezüglich ihrer Laufbahnziele im Vordergrund zu stehen. Das hat wohl auch damit zu tun, dass die Professionals bereits viel erreicht haben (Hierarchie, Entschädigung).
- Dem **Arbeitswert «Sicherheit»** scheint weniger Bedeutung beigemessen zu werden. Einerseits könnten sichere Rahmenbedingungen ein **Grundbedürfnis** darstellen (Arbeitsplatzsicherheit gegen Loyalität, vgl. Kapitel 4.2). Andererseits fühlen sich Professionals auch sicher, da sie für die Banken als **wichtige Leistungsträger** gelten (vgl. Kapitel 5.1.5.2).

5.2.5.7 Blick in die Zukunft: Zielkriterien – Karriere

Abbildung 41

WOLLEN: ZIELKRITERIEN – KARRIERE

(n = 285)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Professionals wurden danach befragt, welche **beruflichen Ziele** sie in den nächsten zehn Jahren erreicht haben möchten. Zwei Drittel der Befragten (66 Prozent) gaben an, dass sie eine noch **herausforderndere und abwechslungsreichere Tätigkeit** ausüben möchten (Abbildung 41). Immerhin rund ein Drittel (36,8 Prozent) möchte auch die **nächste Führungsebene** erreicht haben. Rund 18 Prozent streben eine **Selbständigkeit** an.

Für die Professionals mit Führungsfunktion ist es von grosser Bedeutung, dass sie die **erreichte Führungsebene halten** können: Nur rund 8,4 Prozent der Führungspersonen möchten ihre Führungsfunktion abgeben.

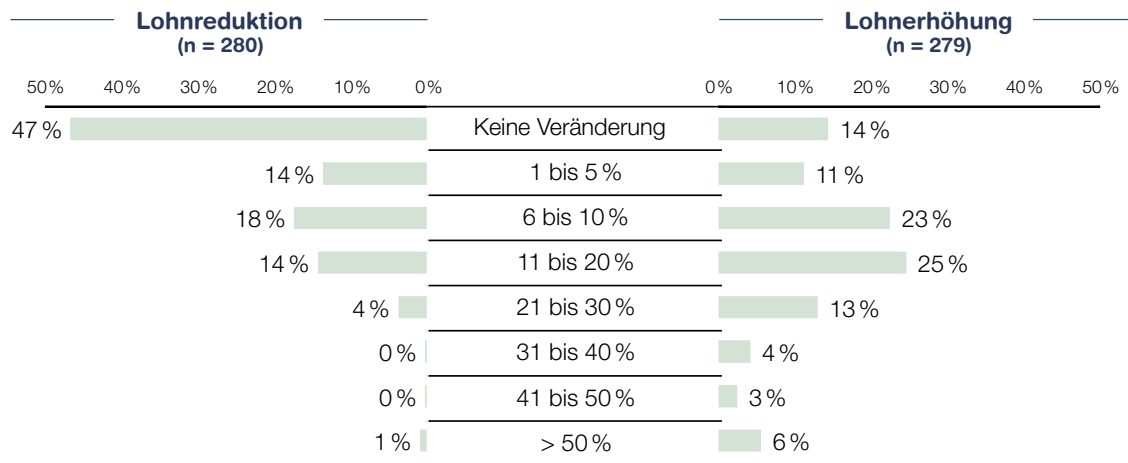
Interpretation

- Professionals haben immer noch **ambitionierte Ziele** für ihre Laufbahn. Sie wollen eine noch herausforderndere Tätigkeit ausüben, die nächste Führungsstufe erreicht haben oder sogar selbständig sein.
- Das **Erreichte soll gesichert** werden. In der weiteren beruflichen Entwicklung wollen nur wenige kürzertreten.

5.2.5.8 Blick in die Zukunft: Trade-off-Entschädigung

Abbildung 42

WOLLEN: TRADE-OFF-ENTSCHÄDIGUNG



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Insgesamt mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent) würde eine Lohnreduktion in Kauf nehmen, um die angestrebten Laufbahnziele zu erreichen (Abbildung 42). Dabei ist für diese Professionals eine Lohnreduktion in einem Rahmen von bis zu 20 Prozent vorstellbar. Knapp die Hälfte kann sich jedoch keine Lohnreduktion vorstellen.

Eine Mehrheit von rund 86 Prozent der befragten Professionals strebt im Rahmen ihrer Laufbahnziele aber eine weitere Lohnerhöhung an. Nur 14 Prozent streben keine Lohnerhöhung an. Rund ein Viertel (25 Prozent) hat das Ziel, ihren Lohn um weitere 11 bis 20 Prozent zu erhöhen.

Interpretation

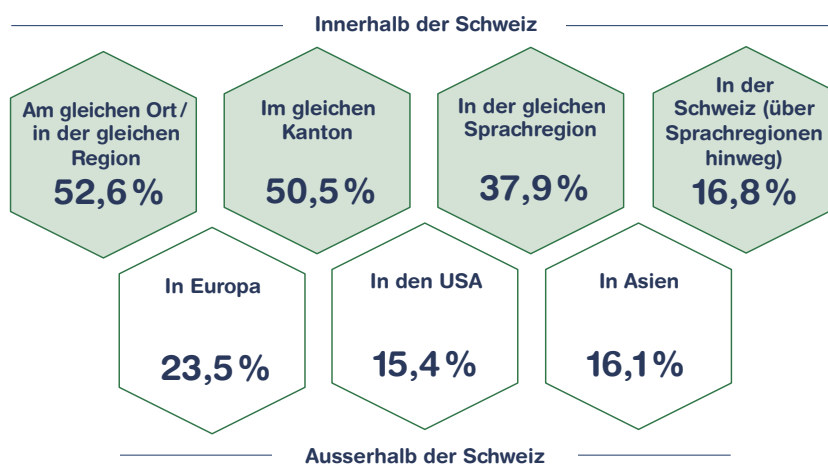
- Es zeigt sich, dass hinsichtlich der Entschädigung **wenig Flexibilität nach unten** vorhanden ist. Die Professionals wünschen sich weiterhin eine Steigerung des Lohnes und nehmen eine Lohnreduktion nur begrenzt in Kauf.
- Bei einem allfälligen Zielkonflikt zwischen Veränderung der Laufbahnziele und Anpassung der Entschädigung wird zugunsten der Entschädigung entschieden.

5.2.5.9 Blick in die Zukunft: Trade-off-Arbeitspensum

Abbildung 43

WOLLEN: TRADE-OFF – GEOGRAFISCHE MOBILITÄT

(n = 285)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Professionals wurden befragt, inwiefern sie beabsichtigen, ihren Beschäftigungsgrad zu verändern. Rund 5 Prozent der befragten Personen möchten ihr Arbeitspensum erhöhen, weitere 20 Prozent möchten ihr Arbeitspensum reduzieren. **54,4 Prozent streben keine Veränderung** an und 20 Prozent wissen noch nicht, ob sie eine Veränderung des Beschäftigungsgrades wünschen.

Von den 15 Personen, welche eine **Erhöhung des Arbeitspensums** anstreben, möchten sechs Personen diese bis in einem Jahr vollzogen haben. 11 der 15 befragten Personen wünschen eine dauerhafte Erhöhung auf mindestens 80 Prozent.

58 Personen beabsichtigen, ihren **Beschäftigungsgrad zu reduzieren**. Rund die Hälfte dieser Gruppe möchte die Reduktion innerhalb der nächsten zwei Jahre vornehmen. Rund 65 Prozent derjenigen, welche ihren Beschäftigungsgrad reduzieren möchten, möchten maximal auf ein Arbeitspensum von 80 Prozent reduzieren. Die neu gewonnene Zeit soll in erster Linie für **Hobbies/Freizeitgestaltung** (15,8 Prozent) sowie **Familie** (10,9 Prozent) genutzt werden. Schulungsaktivitäten (Umschulung 1,8 Prozent und Weiterbildung 5,8 Prozent) nehmen dagegen eine untergeordnete Rolle ein.

Interpretation

- Die meisten Professional möchten auch hinsichtlich ihres Beschäftigungsgrades **keine grossen Veränderungen**. Falls eine Arbeitszeitreduktion angestrebt wird, dann möchten die befragten Professionals die Zeit für private Interessen (Hobbies, Familie) nutzen. Die Work-Life-Balance beschäftigt die Professionals und das **Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie** beeinflusst die zukünftige Arbeitszeitgestaltung, wie bereits die qualitative Analyse gezeigt hat (vgl. Kapitel 5.1.4.7).

5.2.5.10 Blick in die Zukunft: Trade-off geografische Mobilität

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Um weitere Aspekte ihrer Flexibilität zu analysieren, wurden die Professionals befragt, in welchem Radius um ihren Wohnort sich ihr Arbeitsort befinden darf.

Jeder zweite Professional wünscht sich den Arbeitsort am gleichen Ort (52,6 Prozent) oder im gleichen Kanton (50,5 Prozent; Abbildung 43). In der gleichen Sprachregion können sich noch rund 40 Prozent der befragten Personen vorstellen zu arbeiten. Über die Sprachregionen hinweg sind es nur noch 17 Prozent. Im Ausland ist Europa als Arbeitsort am attraktivsten (23,5 Prozent), während USA (15,4 Prozent) und Asien (16,1 Prozent) weniger oft genannt wurden.

Interpretation

- Auch bei der geografischen Mobilität zeigt sich, dass die **Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes nur begrenzt vorhanden** ist. Die Mehrheit möchte in der Nähe ihres Wohnortes arbeiten.
- Dies hat wohl auch damit zu tun, dass die Professionals ein **geografisches Lebenszentrum** bestimmt und sich entsprechend eingerichtet haben.
- Die Hürde für einen **Wechsel in eine andere Sprachregion** der Schweiz ist höher als ein Wechsel in ein anderes europäisches Land. Dies lässt sich voraussichtlich auch auf die Sprachbarrieren zurückführen.

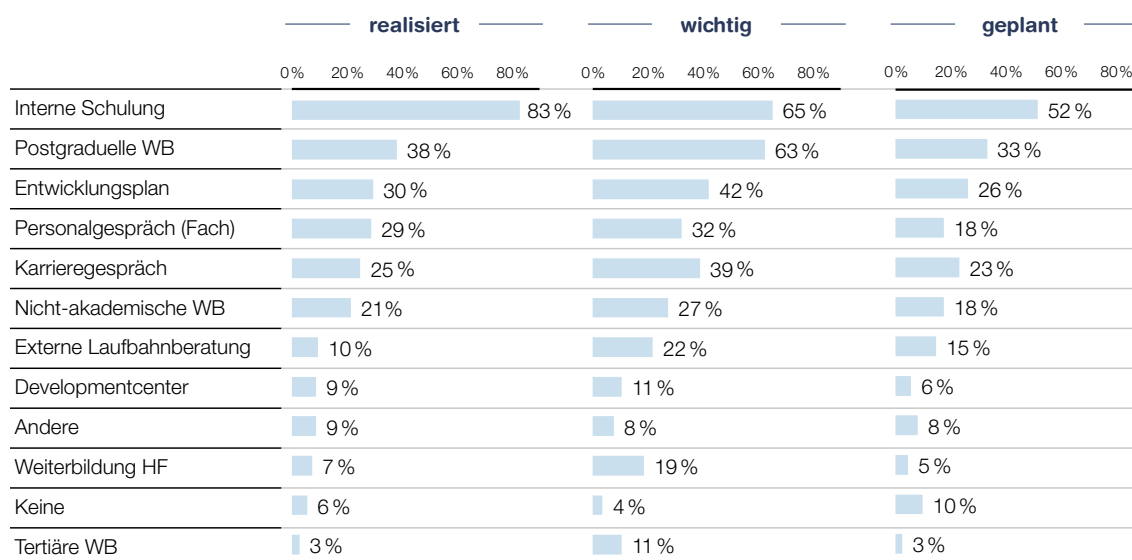
5.2.6 Laufbahn-/Leistungsdimension: Können

5.2.6.1 Ausgangslage/Blick in die Zukunft: Entwicklungsmassnahmen realis/futurus

Abbildung 44

KÖNNEN: ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

(Mehrfachnennungen möglich; n = 285)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Teilnehmenden wurden befragt, welche **Entwicklungsmassnahmen** sie in den letzten fünf Jahren genutzt haben («realisiert»), wie wichtig ihnen diese Massnahmen sind («wichtig») und welche Entwicklungsmassnahmen in den nächsten fünf Jahren geplant sind («geplant»; vgl. Abbildung 44). Folgende Entwicklungsmassnahmen standen zur Auswahl (Mehrfachauswahl möglich):

- Tertiäre Weiterbildung (BSc, MSc)
- Postgraduelle Weiterbildung (CAS, DAS, MAS, MBA, EMBA)
- Weiterbildung höhere Berufsbildung (Höhere Fachschule, Höhere Fachprüfung, Berufsprüfung)

- Nicht-akademische Weiterbildung (SAQ, CAIA, CFA, CFP etc.)
- Interne Schulung (Seminar, Workshop etc.)
- Developmentcenter
- Personalgespräch bez. fachlicher Entwicklung
- Karrieregespräch
- Ausarbeitung eines individuellen Entwicklungsplans
- Externe Laufbahnberatung

Es zeigt sich, dass die **interne Schulung** die am häufigsten genutzte Entwicklungsmassnahme ist. Rund 85 Prozent der befragten Professionals haben in den letzten fünf Jahren eine solche Schulung besucht. Dabei fällt auf, dass deren Wichtigkeit tiefer eingeschätzt wird als der Anteil der besuchten Kurse vermuten lässt.

An zweiter Stelle der realisierten Entwicklungsmassnahmen folgt mit 38 Prozent die **postgraduelle Weiterbildung** (CAS, DAS, MAS). Deren Wichtigkeit wird höher eingeschätzt als es die tatsächliche bzw. die geplante Kursaktivität nahelegt.

21 Prozent der befragten Professionals besuchten innerhalb der letzten fünf Jahre auch eine **nicht-akademische Weiterbildung**. Die nicht-akademische Weiterbildung beinhaltet auch die SAQ-Zertifizierung, welche sich als Standard innerhalb der Beratung etabliert hat. Von den Vertriebsmitarbeitenden (n = 139) haben rund 27 Prozent innerhalb der letzten fünf Jahre eine nicht-akademische Weiterbildung besucht. Die gleiche Anzahl findet diese Entwicklungsmassnahme wichtig. 17 Prozent der Vertriebsleute haben eine entsprechende Massnahme in den nächsten fünf Jahren geplant.

Rund die Hälfte der befragten Personen hat weder ein Personalgespräch oder ein Karrieregespräch geführt noch einen individuellen Entwicklungsplan erstellt. Rund 60 Prozent der befragten Professionals finden jedoch mindestens eine dieser drei Massnahmen wichtig. Der Entwicklungsplan (42 Prozent) sowie das Karrieregespräch (39 Prozent) wird für die fachliche Entwicklung als wichtiger angesehen als das Personalgespräch (32 Prozent).

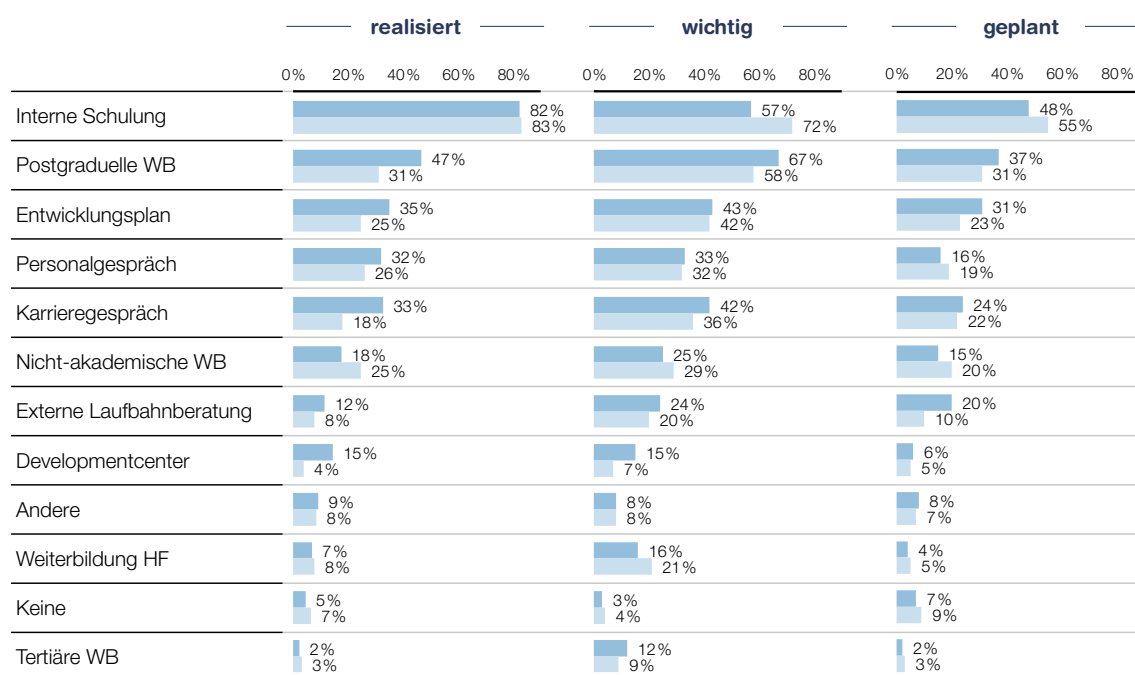
Die externe Laufbahnberatung (10 Prozent) sowie das Developmentcenter (9 Prozent) wurden nur von einer geringen Anzahl von Personen beansprucht. Eine geringe Bedeutung haben auch Weiterbildungen an einer Höheren Fachschule (7 Prozent) oder tertiäre Weiterbildungen (3 Prozent).

Als andere Entwicklungsmassnahmen wurden beispielsweise auch die Seminare für Persönlichkeitsentwicklung (Soft Skills), Mentoring, on the job Learning oder Reverse Mentoring aufgeführt.

Abbildung 45

ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN – AUSWERTUNG NACH FÜHRUNGSFUNKTION

(Mehrfachnennungen möglich)



Die Nutzung sowie Beurteilung der Personalentwicklungsmassnahmen unterscheiden sich zwischen Personen mit und ohne Führungsfunktion (Abbildung 45).

Unter den Professionals mit Führungsfunktion lässt sich ein höherer Anteil solcher Personen nachweisen, die im Sinne einer Personalentwicklungsmassnahme einen Entwicklungsplan, ein Personalgespräch oder einen Karriereplan durchgeführt haben (Anteil zwischen 32 bis 35 Prozent). Zudem beurteilen sie die Wichtigkeit einer externen Weiterbildung höher (67 Prozent) als die einer internen Weiterbildung (57 Prozent). Insbesondere bei der Entwicklungsplanung zeigt sich, dass Professionals mit und ohne Führungsfunktion diese Massnahme als gleich wichtig beurteilen, aber der Anteil von tatsächlich durchgeführten oder angestrebten Entwicklungsplanungen bei den Professionals ohne Führungsfunktion kleiner ist.

Interpretation

- Im Instrumentarium an Personalentwicklungsmassnahmen stehen bei den Professionals die **interne und externe Weiterbildung** an vorderster Stelle – sowohl bezüglich der Nutzung als auch bezüglich der Wichtigkeit.
- Der Unterschied zwischen Wichtigkeit und tatsächlicher Handlung bei den **Weiterbildungen** kann dadurch erklärt werden, dass die Professionals einen **Zielkonflikt zwischen Arbeits-, Weiterbildungs- und Familienzeit** haben und auf Weiterbildungsaktivitäten zugunsten von mehr Familienzeit verzichten (vgl. Kapitel 5.1.4.7 und 5.1.4.4).

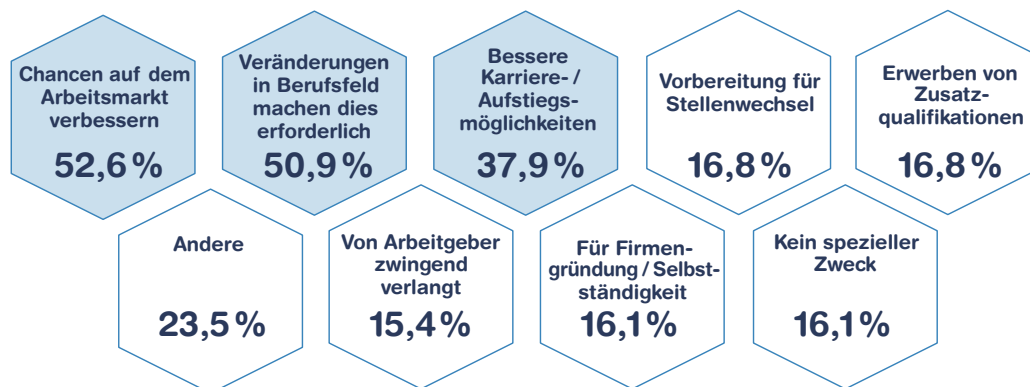
- Für Führungskräfte haben dabei die **externen Weiterbildungen (in der Befragung: postgraduelle Weiterbildung)** eine höhere Bedeutung. Dies kann damit zusammenhängen, dass eine **externe Zertifizierung** einen **unternehmensübergreifenden Wert** hat und so einen allfälligen Funktionswechsel ausserhalb des eigenen Unternehmens besser unterstützt. Interne Weiterbildungen sind eher an den unternehmensinternen Abläufen orientiert und haben für die Positionierung am Arbeitsmarkt einen geringeren Wert. Im Kontext von post-organisationalen Laufbahnen nimmt zudem der Wert der firmenspezifischen Fähigkeiten ab (vgl. Kapitel 1.1) entsprechend auch die Bedeutung interner Schulungen.
- Auch **Entwicklungspläne** und **Karrieregespräche** werden von einigen der befragten Professionals als **wichtig** angesehen. Es zeigt sich aber, dass dies **nicht in einer konkreten Handlung resultiert**. Es fällt dabei auf, dass Professionals in Führungsfunktion diese Instrumente häufiger genutzt haben. Entsprechend kann vermutet werden, dass nicht alle Mitarbeitenden den gleichen Zugang zu diesen Instrumenten haben. Auch ist es möglich, dass vielen der Inhalt und der Nutzen dieser Instrumente zu wenig bekannt ist.

5.2.6.2 Blick in die Zukunft: Zweck der Massnahme

Abbildung 46

KÖNNEN: ZWECK DER MASSNAHME

(n = 234)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Diejenigen Teilnehmenden, welche eine Entwicklungsmassnahme in der Zukunft planen (n = 234), wurden gefragt, welchen Zweck sie damit verfolgen (vgl. Fragebogen im Anhang).

Rund die Hälfte möchte ihre **Chancen auf dem Arbeitsmarkt** verbessern (52,6 Prozent) oder strebt die Entwicklungsmassnahme aufgrund von **Veränderungen in ihrem Berufsfeld** an (50,9 Prozent; vgl. Abbildung 46). 37,9 Prozent erhoffen sich durch die Massnahme bessere Karriere- / Aufstiegs-möglichkeiten. Von rund 15 Prozent der Teilnehmenden mit einer Entwicklungsmassnahme wurde der Arbeitgeber als ausschlaggebender Grund genannt.

Interpretation

- Die Resultate spiegeln die Ergebnisse der qualitativen Interviews wider, dass einige Professionals ihre Laufbahn eher **aktiv** («ich will»; Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen: 52,6 Prozent, bessere Karriere- / Aufstiegsmöglichkeiten 37,9 Prozent) und andere ihre Laufbahn eher **passiv steuern** («ich muss»; Veränderungen im Berufsumfeld machen es erforderlich: 50,9 Prozent).
- Nur eine geringe Anzahl von 15,4 Prozent gibt an, dass der Arbeitgeber die Entwicklungsmassnahme verlangt. Einerseits scheinen die **Banken** nur **begrenzt konkrete Signale** zu senden, andererseits werden Professionals von den Banken nicht zwingend aktiv aufgefordert, Entwicklungsmassnahmen zu ergreifen. Die Banken bieten ein breites Angebot an Entwicklungsmassnahmen an und unterstützen diese hinsichtlich der Finanzen und der Zeit grosszügig (vgl. Kapitel 5.1.5.3). Es wird aber den Professionals selbst überlassen, diese Massnahmen auch zu nutzen.

5.2.6.3 Blick in die Zukunft: Informiertheit mikro / makro

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Einerseits wurden die Teilnehmenden über die Informationslage ihrer eigenen zukünftigen Laufbahnmöglichkeiten befragt, andererseits darüber, inwiefern sie Informationen über die zukünftigen Entwicklungen ihres Arbeitgebers besitzen (vgl. Fragebogen im Anhang).

Im Allgemeinen sind die befragten Personen nur **mittelmässig** über ihre eigenen Möglichkeiten sowie die Entwicklungen des Unternehmens informiert. Dabei zeigt sich aber, dass Führungskräfte einen Informationsvorsprung haben: Sie scheinen besser über die Entwicklungen des Arbeitgebers informiert zu sein (Median 3,75 versus 3,5).

Interpretation

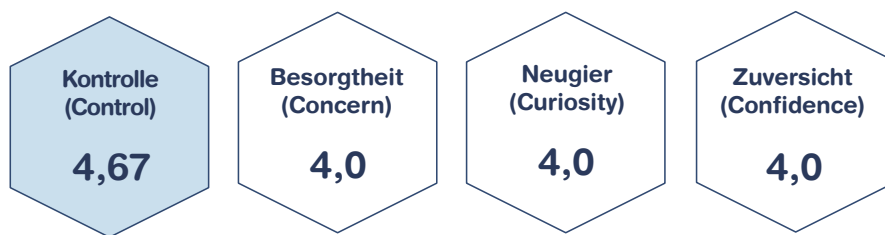
- Wenn Professionals sich nur mittelmässig über die eigenen Möglichkeiten und die Entwicklungen des Unternehmens informiert fühlen, dann könnte dies dazu führen, dass auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit von konkreten Entwicklungsmassnahmen fehlt. Der **Handlungsdruck wird somit reduziert**. Gleichzeitig könnte es aber auch dazu führen, dass die Entwicklungsmassnahmen, welche Professionals ergreifen, zu wenig fokussiert sind, weil es an Orientierung mangelt.
- **Professionals in Führungsfunktionen** sind offenbar mehr am Puls des Unternehmens und verfügen über mehr Informationen. Dieser Informationsvorsprung deutet darauf hin, dass Professionals in Führungspositionen für zukünftige Veränderungen sensibilisierter sind, sich konkrete Konsequenzen besser vorstellen können und entsprechend präventive Massnahmen ergreifen können. Dies führt für sie nicht nur zu einem **Informations-** sondern auch zu einem **Handlungsvorsprung**.

5.2.6.4 Blick in die Zukunft: Veränderungsfähigkeit

Abbildung 47

KÖNNEN: VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT

(n = 285)



Skala von 1 bis 5: 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft wenig zu, 3 = trifft mittelmässig zu, 4 = trifft überwiegend zu, 5 = trifft völlig zu

Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Veränderungs- bzw. Laufbahnanpassungsfähigkeit wird über die folgenden Cluster definiert:

- **Kontrolle (Control):** Die Kontrolle definiert, inwiefern die Person Engagement und Ausdauer beweist, Verantwortung übernimmt und Kontrolle über die berufliche Laufbahn ausübt.
- **Besorgtheit (Concern):** Die Besorgtheit zeigt auf, wie seriös der Professional seine berufliche Zukunft antizipiert und sich mit ihr auseinandersetzt.
- **Neugier (Curiosity):** Die Neugier zeigt, inwiefern der sich Professional in verschiedene berufliche Kontexte versetzt und solche interessiert und aktiv exploriert.
- **Zuversicht (Confidence):** Die Zuversicht gibt an, welche Chancen sich ein Professional für seine erfolgreich verlaufende berufliche Zukunft gibt.

Es zeigt sich, dass bei den Professionals insbesondere das **Kontroll-Erleben stark ausgeprägt** ist (Median = 4,67; vgl. Abbildung 47). Die restlichen Dimensionen Besorgnis, Neugier und Zuversicht haben allesamt Mediane von 4,0.

Die Professionals steuern ihre Karriere nach einem Kontrollansatz. Es sind eher Engagement und Ausdauer als Besorgnis, Neugier oder Zuversicht, welche treibende Kräfte hinter der Steuerung sind.

Interpretation

- Die Professionals erleben ihre berufliche Zukunft als **kontrollier- und steuerbar** und setzen sich aktiv mit ihr auseinander. Weitere Aspekte der Laufbahnanpassungsfähigkeit sind ebenfalls gut ausgeprägt. Die **Anforderungen der Zukunft** wollen die Professionals **mit Leistung meistern**. Dies greift eventuell zu kurz, insofern eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Zukunft, aber auch eine gewisse Offenheit und Neugier für die Zukunft fehlen.

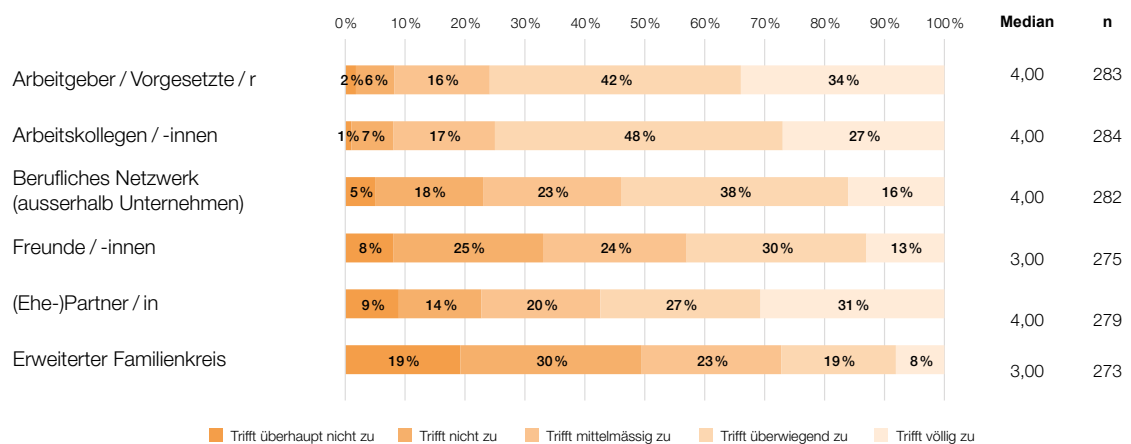
5.2.7 Laufbahn-/Leistungsdimension: Dürfen

5.2.7.1 Ausgangslage: Soziale Umstände (Unterstützung)

Abbildung 48

DÜRFEN: SOZIALE UMSTÄNDE (UNTERSTÜTZUNG)

(n = 285)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Die Professionals wurden befragt, inwiefern die in Abbildung 48 aufgeführten Personen(-gruppen) für die Bewältigung ausserordentlicher beruflicher Herausforderungen wichtig sind.

76 Prozent der befragten Professionals stimmen zu, dass der **Arbeitgeber** eine wichtige Unterstützung ist. Ebenso wichtig sind die Arbeitskolleginnen und -kollegen (75 Prozent Zustimmung). Die geringste Wichtigkeit wird dem erweiterten Familienkreis (27 Prozent Zustimmung) sowie den Freundinnen und Freunden (43 Prozent Zustimmung) attestiert.

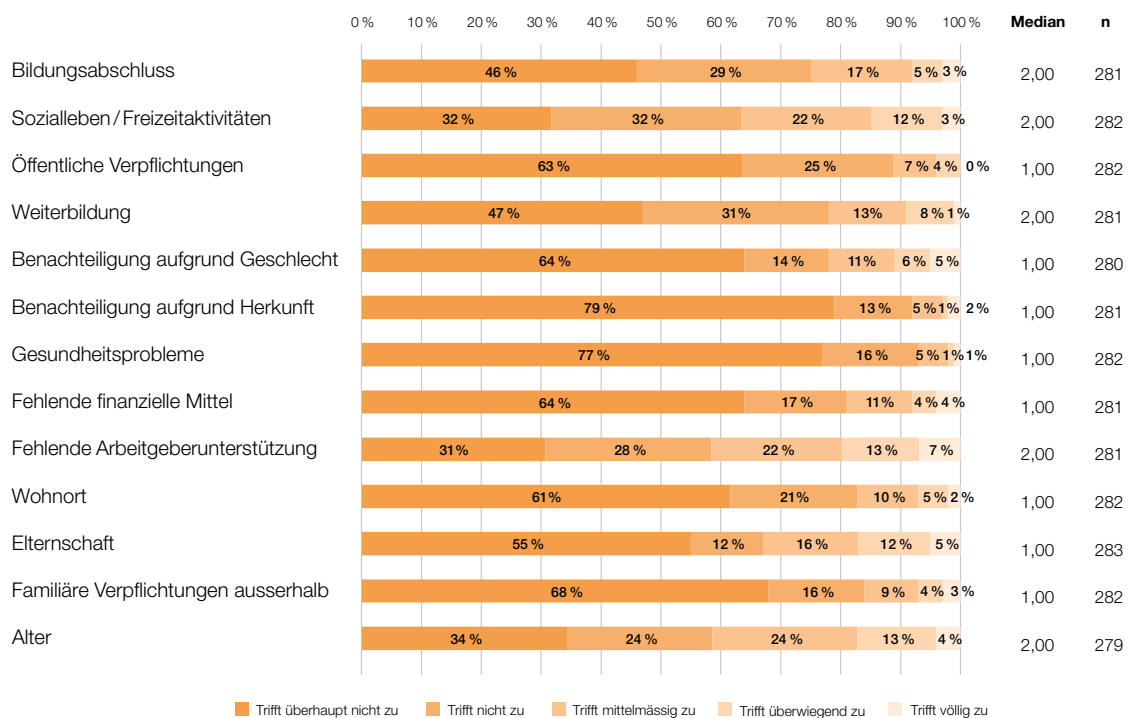
Interpretation

- Bei der Bewältigung ausserordentlicher beruflicher Herausforderungen wird der **Arbeitgeber als wichtige Unterstützung** hervorgehoben. Die Professionals scheinen auf die Unterstützung des Arbeitgebers zählen zu dürfen bzw. zu können.

5.2.7.2 Ausgangslage: Weitere Umstände (Barrieren)

Abbildung 49

WEITERE UMSTÄNDE (BARRIEREN)



Im Rahmen der Befragung wurde auch eruiert, inwiefern die in Abbildung 49 aufgeführten Aspekte die Karriere/Entwicklung einschränken. Als geringe Einschränkungen werden beispielsweise die Gesundheit (93 Prozent Ablehnung) oder die Herkunft (92 Prozent) gesehen. Grössere Einschränkungen ergeben sich durch die **fehlende Arbeitgeberunterstützung** (20 Prozent Zustimmung), die Elternschaft (17 Prozent Zustimmung) oder das Sozialleben (15 Prozent Zustimmung). Der Bildungsabschluss scheint ebenfalls zu gewissen Einschränkungen zu führen (75 Prozent Ablehnung).

Geringe Unterschiede ergeben sich bei der Betrachtung der Teilgruppen: Frauen empfinden das Geschlecht eher als Barriere denn Männer (Median 2 versus 1). Dasselbe Bild zeigt sich beim Alter (Median 3 versus 2). Personen mit Elternschaft empfinden diese ebenfalls eher als Barriere (Median 2 versus 1).

Interpretation

- Obwohl die Arbeitgeber als wichtige Unterstützung bei ausserordentlichen Herausforderungen gelten (vgl. Kapitel 5.2.7.1), wird insbesondere die **fehlende Arbeitgeberunterstützung als Barriere** hinsichtlich der beruflichen Entwicklung angesehen.

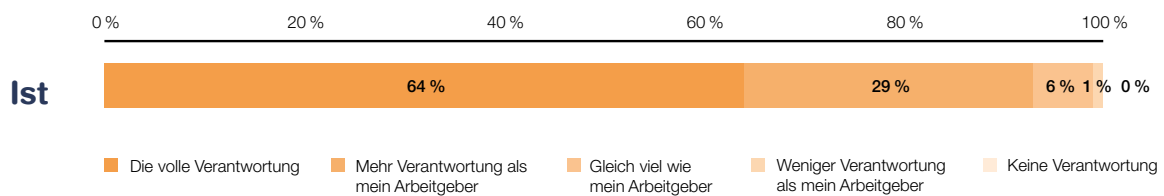
- Auch die **Elternschaft** oder das **Sozialleben** führen zu entsprechenden Einschränkungen, was die Erkenntnisse der qualitativen Interviews stützt (vgl. Kapitel 5.1.4.7).
- Die Banken äusserten sich in den Leitfadeninterviews ebenfalls in die Richtung, dass die Bildungsanforderungen verschärft werden (vgl. Kapitel 5.1.5.4). Diese Tendenz ist auch in den ermittelten Antworten erkennbar.

5.2.7.3 Blick in die Zukunft: Normative Betroffenheit – Verantwortung

Abbildung 50

DÜRFEN: EIGENE VERANTWORTUNG

(n = 285)



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

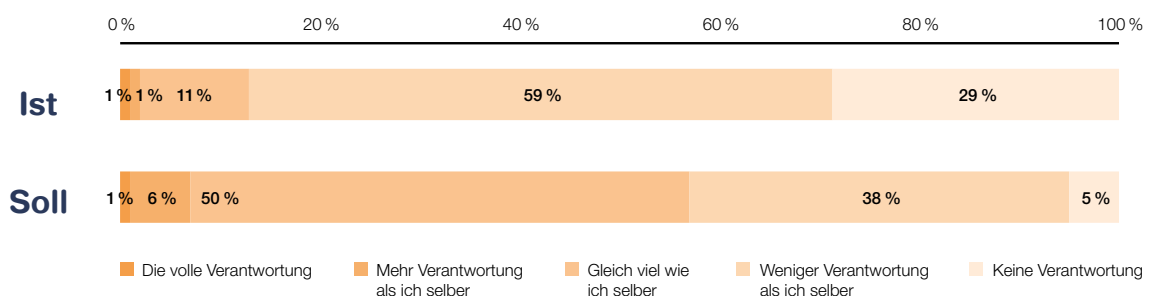
In einem ersten Schritt wurde die Frage nach der eigenen **Verantwortung** der Professionals für ihre berufliche Weiterentwicklung gestellt. 93 Prozent der befragten Personen waren der Meinung, dass sie mehr Verantwortung als ihr Arbeitgeber bzw. die volle Verantwortung übernehmen müssen (Abbildung 50). Lediglich 1 Prozent war der Meinung, weniger Verantwortung als der Arbeitgeber übernehmen zu müssen.

Die Professionals wurden in einem zweiten Schritt befragt, inwiefern der Arbeitgeber aktuell Verantwortung übernimmt bzw. übernehmen sollte.

Abbildung 51

VERANTWORTUNG ARBEITGEBER

(n = 284)

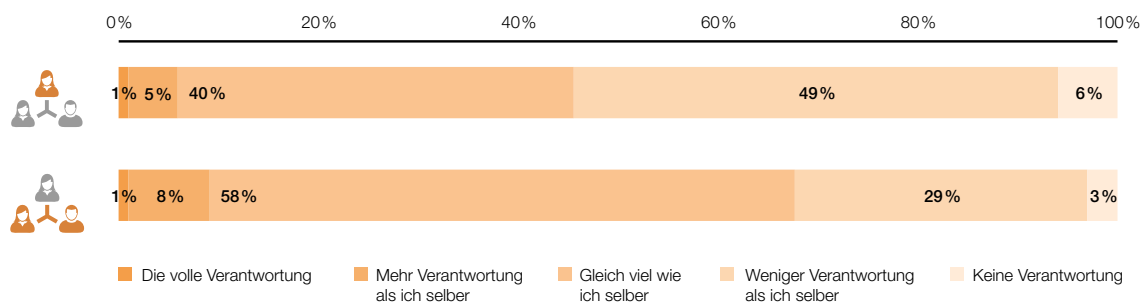


Nur 2 Prozent sind der Meinung, dass ihre Bank aktuell die volle Verantwortung oder mehr Verantwortung als sie selbst für ihre berufliche Entwicklung übernimmt (Abbildung 51). Rund 11 Prozent finden, dass die Verantwortungsaufteilung für ihre berufliche Entwicklung zwischen ihnen und der Bank ausgeglichen ist. Die Mehrheit (59 Prozent) ist der Meinung, dass sie mehr Verantwortung übernehmen als ihre Bank. Rund 30 Prozent sagen, dass ihre Bank überhaupt keine Verantwortung übernimmt (Abbildung 51).

In der Soll-Vorstellung wünscht sich die Mehrheit (50 Prozent), dass die Bank gleich viel Verantwortung wie sie selbst übernehmen sollte, was ein deutlicher Unterschied zur Einschätzung der Ist-Situation ist (11 Prozent). Dass die Bank keine Verantwortung übernehmen soll, ist die Meinung einer Minderheit (5 Prozent). Rund 40 Prozent sind der Meinung, dass die Bank Verantwortung übernehmen soll, aber diese geringer sein kann als ihre eigene (Abbildung 51).

Abbildung 52

SOLL-VERANTWORTUNG – AUSWERTUNG NACH FÜHRUNGSFUNKTION



Dieses Resultat verändert sich jedoch, wenn die Auswertung nach Führungsfunktion vorgenommen wird. Das Resultat, dass die Bank für deren berufliche Entwicklung gleich viel Verantwortung wie die Mitarbeitenden selbst übernehmen soll, wird insbesondere durch die befragten Professionals mit Führungsfunktion getrieben. 55 Prozent der befragten Führungspersonen sind der Meinung, dass die Bank weniger oder keine Verantwortung für die Mitarbeitenden übernehmen soll. Bei den Personen ohne Führungsfunktion sind es nur 32 Prozent (Abbildung 52).

Interpretation

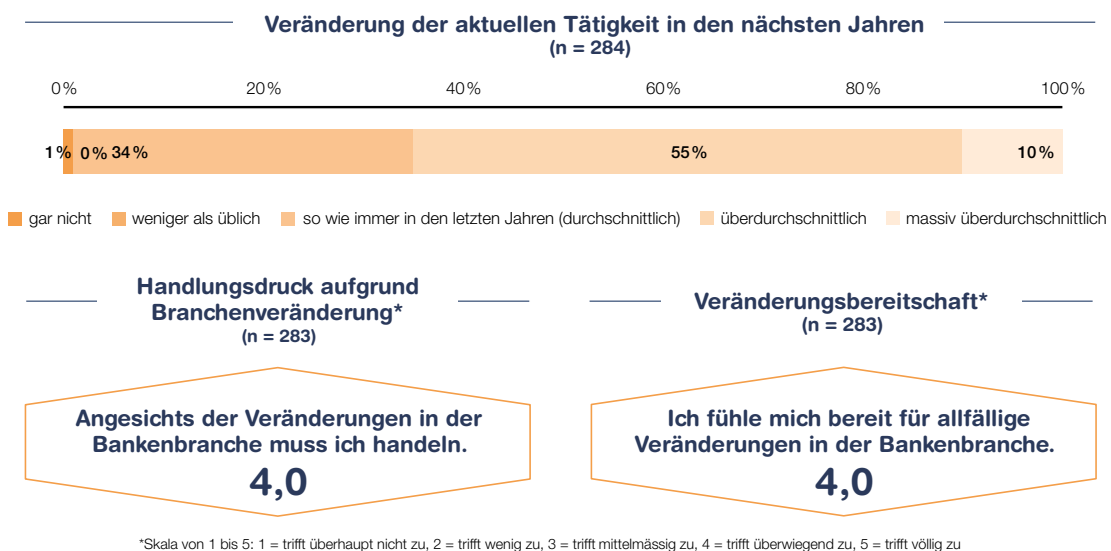
- Die Professionals sehen sich heute hauptsächlich in der Verantwortung für ihre berufliche Entwicklung. Gewünscht würde jedoch, dass diese **Verantwortung zwischen Bank und Mitarbeitenden zu gleichen Teilen getragen wird**. Dieses Resultat erstaunt, weil die befragten Professionals angeben, dass sie sich sicher fühlen, was die zukünftigen Veränderungen angeht (vgl. Kapitel 5.2.5.6 und 5.2.6.4). Dieser Bedarf an mehr Unterstützung durch die Bank könnte deshalb daher rühren, dass mehr **Orientierung** gewünscht wird, weil sich die Professionals nur mittelmässig informiert fühlen (vgl. Kapitel 5.2.6.3). Es ist aber auch denkbar, dass die angebotenen Entwicklungsinstrumente der Banken nicht genau zu ihren Bedürfnissen passen (vgl. Kapitel 5.2.6.1).
- Interessant ist auch der Unterschied zwischen den Führungspersonen und denjenigen ohne Führung. In ihrer Rolle als

Führungskräfte sind sie der Meinung, dass die Bank einen **geringeren Anteil der Verantwortung** tragen sollte. Die Führungspersonen verlangen mehr Selbstverantwortung von den Mitarbeitenden und bestätigen die Sicht der Bankenvertreterinnen und –vertreter (vgl. Kapitel 5.1.5.6).

5.2.7.4 Blick in die Zukunft: Situative Betroffenheit– Handlungsdruck

Abbildung 53

DÜRFEN: SITUATIVE BETROFFENHEIT – HANDLUNGSDRUCK



Deskriptive Darstellung der Erkenntnisse

Um den Handlungsdruck der Professionals zu eruieren, wurden Fragen zur Wahrnehmung der Veränderung im Tätigkeitsfeld (inhaltlich) sowie in der Branche (strukturell) gestellt.

65 Prozent der befragten Professionals gehen davon aus, dass sich ihre aktuelle Tätigkeit in den nächsten Jahren (massiv) überdurchschnittlich verändern wird (Abbildung 53). Dass sie handeln müssen, ist den Professionals bewusst und sie fühlen sich auch bereit, den neuen Anforderungen, welche aus dem Wandel entstehen, gerecht zu werden (Mediane 4,0).

Interpretation

- Die Professionals sehen sich in ihren Tätigkeitsfeldern grossen Veränderungen gegenüber. Sie **sehen Handlungsdruck und halten sich hinreichend fit**, um die anstehenden Veränderungen bewältigen zu können. Dies steht im **Gegensatz** zu den **tatsächlich getätigten und geplanten Entwicklungsmassnahmen** (vgl. Kapitel 5.2.6.1). Die Professionals sind sich sehr bewusst über die anstehenden Veränderungen, aber es scheint, dass noch eine gewisse **Diskrepanz** zwischen dem **Bewusstsein und dem tatsächlichen Handeln** besteht. Die Frage ist, ob die Professionals tatsächlich bereit sind, die für sie sinnvollen Massnahmen zu ergreifen.

6. Spannungsfelder und Lösungsansätze

KURZZUSAMMENFASSUNG

Spannungsfelder	→	Lösungsansätze
ÜBERGEORDNET		
Transition versus Erhaltungsphase	→	Von Funktions- zu Beschäftigungsorientierung und Ressourcenorientierung
Leistungsfähigkeit ist mehr als Können	→	Erweiterung des Verständnisses von Veränderungs- und Leistungsfähigkeit und interdisziplinärer Zusammenarbeit von Linienführungs Kräften, Personalverantwortlichen und Organisationsentwicklern
Trotz Bewusstsein fehlen konkrete Handlungen	→	Handlungshemmnisse verstehen – Handlungen fordern und fördern
WOLLEN		
Gleichzeitige Forderung nach Stabilität und Flexibilität	→	Anreize für berufliche Entwicklung auf dem Karriereplateau schaffen und Flexibilität strukturieren
«Straight-or-up» – Status erhalten oder verbessern	→	Laufbahnverläufe und -inhalte neu denken und definieren
Erfahrung und weitere Stärken sind wichtig – aber nicht operationalisiert	→	Erfahrung und andere typische Stärken der Professionals operationalisieren und aktiv nutzen
KÖNNEN		
Personalentwicklungsprogramme mit Fokus auf Young Professionals und nicht auf Professionals	→	Lebenszyklusorientierte Mitarbeiterstrategie und mehr Verbindlichkeit
Unterstützung vorhanden – aber ohne Strategie	→	Mehr Effektivität der Entwicklungsmassnahmen durch Standortbestimmung
Zu enger Fokus der Entwicklungsinstrumente	→	Erweiterung des Angebots der Entwicklungsinstrumente
DÜRFEN		
Unsicherheiten hemmen Fortschritt	→	Mehr Klarheit im Wandel schaffen
Etablierte Laufbahnmodelle verhindern Veränderung	→	Sich von alten Paradigmen verabschieden und sich an alternativen Laufbahnmodellen orientieren
Verantwortung für die Laufbahn ist nicht klar geregelt	→	Selbstführungskompetenz fördern und psychologischen Vertrag neu definieren

6.1 DIMENSIONEN DER LÖSUNGSANSÄTZE

Um die laufende Transitionsphase in der Bankenbranche erfolgreich zu bewältigen, müssen die Mitarbeitenden in den entsprechenden Prozessen eine wichtige Rolle spielen. Sie treiben die Veränderungen voran und müssen sie mittragen. Um den Handlungsbedarf festzulegen, werden Spannungsfelder definiert, welche auf folgenden Überlegungen basieren:

- Veränderung bedingt, dass die Dimensionen Wollen, Können und Dürfen im Einklang stehen.
- Ist nur eine der Dimensionen nicht in hinreichender Ausprägung vorhanden, so kann das Potenzial für Veränderung und Leistungsfähigkeit zu wenig ausgeschöpft werden.
- Die unterschiedliche Optik auf diese Dimensionen von Professionals und Banken führt in vielen Fällen zu Spannungen.

6.2 ÜBERGEORDNETE SPANNUNGSFELDER

6.2.1 Digitale Transition bedingt Beschäftigungs- und Ressourcenorientierung

6.2.1.1 Spannungsfeld: Transition versus Erhaltungsphase

Die Professionals befinden sich in der Reifephase ihrer Laufbahn und sichern das von ihnen Erreichte ab. Aufgrund der Veränderungen in der Bankenwelt wird der zukünftige Wert der heutigen Leistungsträger in Frage gestellt. Die Professionals werden herausgefordert sein, ihre aufgebauten Kompetenzen kritisch zu überprüfen und ihre Laufbahn in einem deutlich weniger strukturierten und dynamischen Umfeld zu gestalten.

Tabelle 10

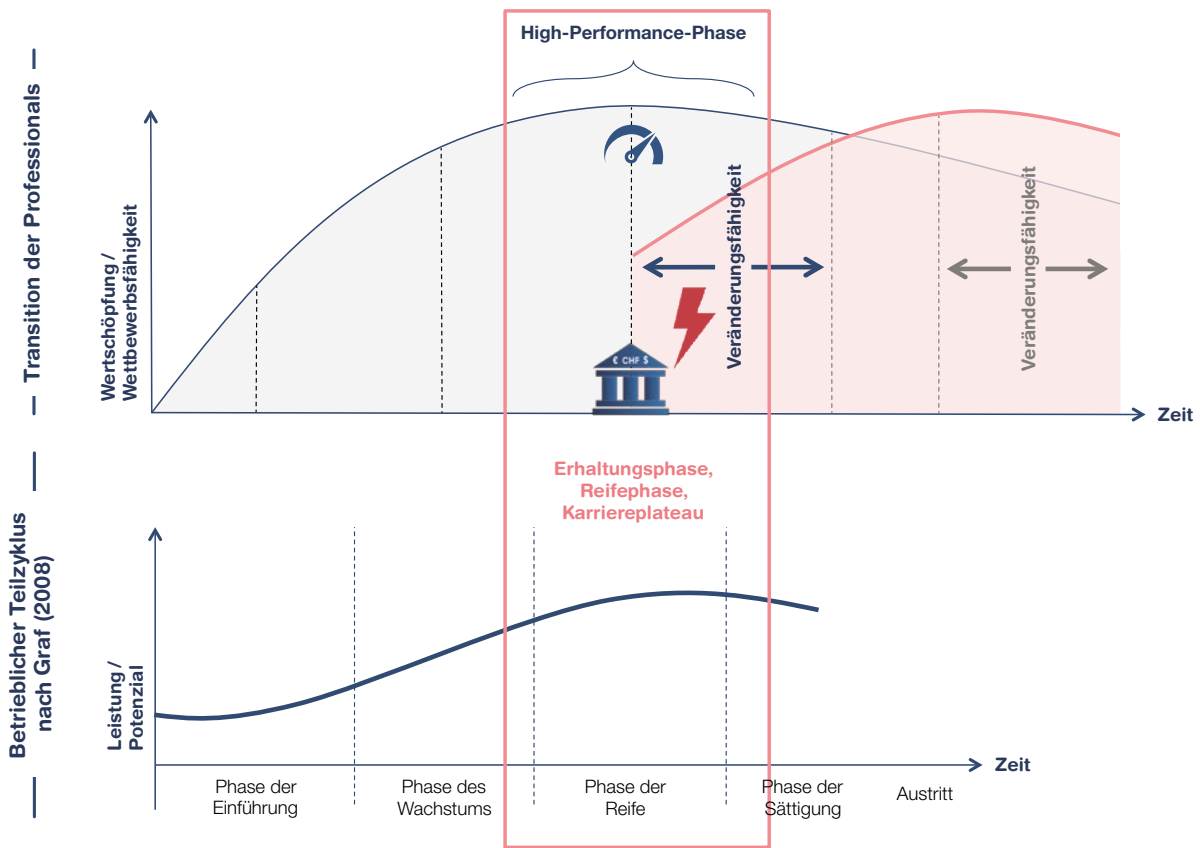
SPANNUNGSFELD: TRANSITION VERSUS ERHALTUNGSPHASE

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Transition versus Erhaltungsphase	 Grundlagen	– Die Professionals befinden sich in der Erhaltungsphase (Super et al., 1997).
	 Perspektive Professionals	– Professionals befinden sich in der Reifephase ihrer Laufbahn und möchten das Erreichte absichern (vgl. Kapitel 5.1.3).
	 Perspektive Banken	– Die bisherige Laufbahn der heutigen Professionals ist stark durch ein ausgeprägt hierarchieorientiertes Karrierekonzept der Banken beeinflusst. Die Organisationsstruktur der Banken wird flacher (vgl. Kapitel 5.1.5.4).

Die Professionals befinden sich karrieremässig auf einem Höhepunkt (Tabelle 10). Sie haben über Jahre hinweg ihre Karriere aufgebaut und sind heute die Leistungsträger der Bank. Ihre **Laufbahn befindet sich in einer Reifephase**, in welcher sie die Früchte ihres langjährigen Engagements ernten möchten (Abbildung 54). Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht weiter ambitioniert und leistungsbereit sind; doch das Erreichte soll gesichert werden. Diese Reifephase steht im Widerspruch zu einer fundamentalen Veränderung des Bankengeschäftes.

Abbildung 54

PROFESSIONALS IN DER REIFEPHASE IHRER LAUFBAHN



Die Digitalisierung des Bankengeschäfts entspricht keiner kontinuierlichen Veränderung der Geschäftsmodelle, sondern bedeutet eine fundamentale Neuordnung. In diesem Kontext ist in Frage gestellt, ob und in welchem Umfang die **bisher aufgebauten Kompetenzen** der Professionals **auch in Zukunft noch von Nutzen** sind. Obwohl die Professionals sich in einer Reifephase befinden, sind sie herausgefordert, ihre Erfahrung, ihr Können, ihre Veränderungs- und Leistungsbereitschaft und weitere Eigenschaften kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Ausserdem müssen sie sich mit den Risiken befassen, die ein solches weiteres Vorgehen mit sich bringen würden. Darüber hinaus ist die **bisherige Laufbahn** der heutigen Professionals **durch ein ausprägt hierarchieorientiertes und funktionsorientiertes Konzept geprägt**. Karriere bedeutet Aufstieg in den klar strukturierten Funktionsstufen der Bank. Die Mitarbeitenden können sich an klar definierten Laufbahn- und Entwicklungspfaden orientieren. Sie werden für die vordefinierten und langfristig ausgelegten Funktionen ausgebildet und selektioniert.

Mit der Transition von der alten Ordnung des Bankengeschäfts in die neue Ordnung geht jedoch eine **Verflachung der Hierarchien** einher. Damit nimmt das Potenzial für die Übernahme von Führungsfunktionen ab, allein durch die geringere Anzahl von Führungspositionen. Die Mitarbeitenden müssen in Zukunft in einer **dynamischeren Ordnung von Funktionen und Tätigkeiten** eine Beschäftigung finden, denn die Arbeitsinhalte und Kompetenzanforderungen werden sich deutlich und laufend verändern. Dazu müssen sie über Ressourcen verfügen, die flexibel in verschiedenen Bereichen und Funktionen einsetzbar sind.

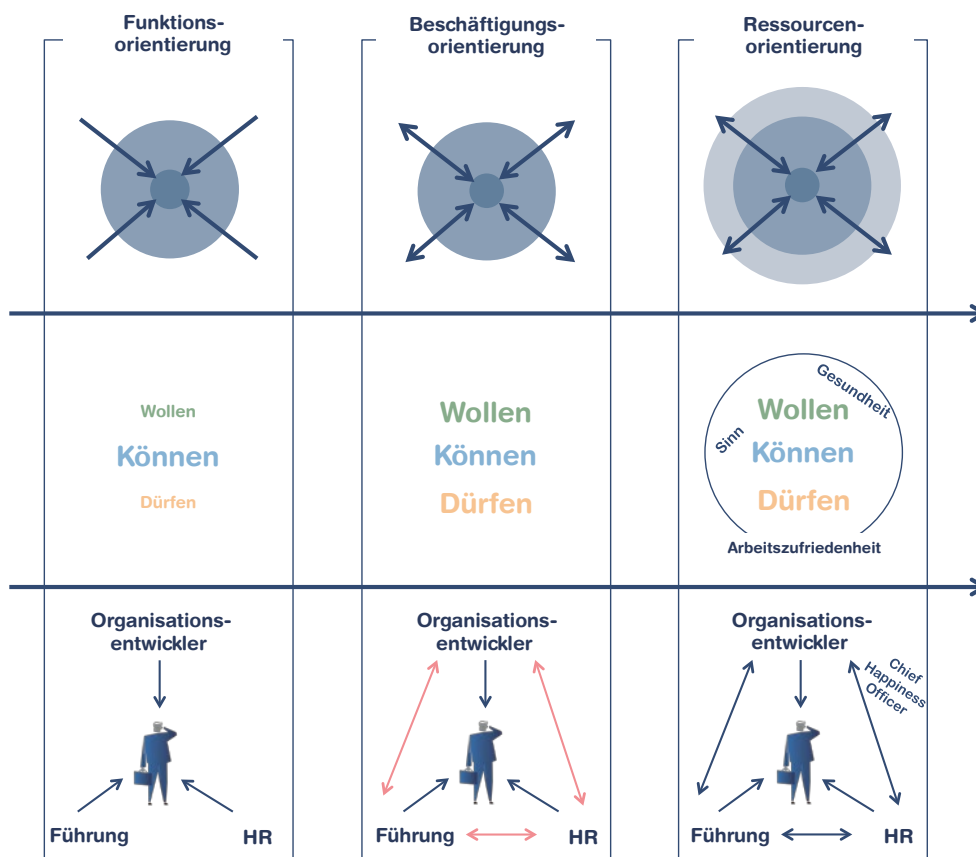
Die **bisherigen Laufbahnprinzipien** sind **in Frage gestellt**. Die langfristig ausgelegten, hierarchie- und funktionsorientierten Laufbahnkonzepte werden den sich verändernden Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht.

6.2.1.2 Lösungsansatz: Von Funktions- zu Beschäftigungs- und Ressourcenorientierung

Um das Leistungspotenzial der Mitarbeitenden über die gesamte Berufsspanne optimal zu nutzen, muss die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden gefördert werden. Eine beschäftigungs- und ressourcenorientierte Mitarbeiterstrategie ist deshalb notwendig.

Abbildung 55

LÖSUNGSANSATZ: VON FUNKTIONS- ZU BESCHÄFTIGUNGS- UND RESSOURCENORIENTIERUNG



Der Wandel in der Bankenbranche macht die Reflexion über das Grundkonzept der bankeigenen Mitarbeiterstrategie notwendig. Wenn langfristig ausgerichtete, funktions- und hierarchieorientierte Laufbahnkonzepte nicht mehr gewährleistet werden können, dann muss geprüft werden, ob die Banken von einer funktionsorientierten zu einer **beschäftigungs- und ressourcenorientierten Mitarbeiterstrategie wechseln sollten** (Abbildung 55). Dies würde bedeuten, die Entwicklungsprogramme konsequent so auszurichten, dass die Entwicklungsunterstützung von Mitarbeitenden nicht primär in Hinblick auf definierte Funktionen ausgerichtet ist, sondern auf die Beschäftigungsfähigkeit während ihrer gesamten beruflichen Lebensspanne (Zölch & Mücke, 2018).

Dabei stehen nicht mehr die zu besetzenden Funktionen im Mittelpunkt, sondern die Mitarbeitenden und ihre Ressourcen. Mit den Entwicklungsprogrammen wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden über jene Ressourcen verfügen, welche ihre Beschäftigungsfähigkeit intern und extern sowie heute und morgen maximiert. Dies bedingt gleichzeitig, dass Mitarbeitende ihre Ressourcen genau kennen, sie sich aktiv mit verändernden Rahmenbedingungen auseinandersetzen (müssen) und sie adäquate Entwicklungsmassnahmen ergreifen (können). Mit einer Beschäftigungsorientierung **erhöht sich auch die Dynamik für die Bank**, da beschäftigungsfähige Mitarbeitende mobiler sind. Gut qualifizierte Mitarbeitende können an die Konkurrenz verloren gehen, wenn die Bank kein genügend grosses Entwicklungsfeld bietet. Andererseits sind die Banken darauf angewiesen, dass sie auf qualifizierte, veränderungsfähige Mitarbeitende zählen können. Die Mitarbeitenden sind ein entscheidender Erfolgs- und Differenzierungsfaktor (Schütte, 2012). Die Beschäftigungsorientierung kann somit leistungsfähige Mitarbeitende anziehen und die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Banken steigern (Kraus, 2007).

Die Beschäftigungs- und Ressourcenorientierung findet im Konzept der «Happiness at Work» (Seligman, 2017) eine Erweiterung. In diesem Konzept, welches auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie aufbaut, es geht hierbei darum, dass analysiert wird, in welchem Rahmen die **Ressourcen der Mitarbeitenden für das Unternehmen maximal zum Tragen kommen** und wie **gleichzeitig hohe Arbeitszufriedenheit sowie Gesundheit erreicht werden** können. Im Konzept «Happiness at Work» wird dargestellt, welche Faktoren in Kombination und Gewichtung für Zufriedenheit im Leben sorgen. Da die Arbeit einen erheblichen Teil der Lebenszeit eines Menschen in Anspruch nimmt, wird der Identifikation der zufriedenheitsfördernden Faktoren am Arbeitsplatz eine besondere Bedeutung beigemessen. Ist jemand «happy at work», zieht er seine persönliche Befriedigung aus der Erfüllung seiner Tätigkeit, fühlt sich innerhalb seines sozialen Arbeitsumfeldes wohl und wertgeschätzt und sein Tätigkeitsgebiet verschafft ihm die Möglichkeit, seine Stärken gewinnbringend einzusetzen und sich weiterzuentwickeln. Beschäftigungsfähigkeit bedingt ein anderes Verständnis von Leistungsfähigkeit

6.2.2 Leistungsfähigkeit ist die Kombination von Wollen, Können und Dürfen

6.2.2.1 Spannungsfeld: Leistungsfähigkeit ist mehr als Können

Für die Aufrechterhaltung bzw. Erhöhung der Veränderungs- und Leistungsfähigkeit müssen die drei Dimensionen Wollen, Können und Dürfen gemeinsam beachtet werden: Ohne das Wollen wird das Können nicht aktiviert und ohne das Dürfen findet das Können keine Anwendung (Können x Wollen x Dürfen = Leistungsfähigkeit).

Tabelle 11

SPANNUNGSFELD: LEISTUNGSFÄHIGKEIT IST MEHR ALS KÖNNEN

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 <p>Leistungsfähigkeit ist mehr als Können</p>	 <p>Grundlagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Leistungsverhalten = Wollen x Können x Dürfen (von Rosenstiel et al., 1997).
	 <p>Perspektive Professionals</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterbildung mit zunehmendem Alter eher rückläufig (vgl. Kapitel 1.1). – Familiäre Aspekte als wichtiger Treiber der Laufbahntscheidungen (vgl. Kapitel 5.1.4.7).
	 <p>Perspektive Banken</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Professionals als wichtige Leistungsträger (vgl. Kapitel 5.1.5.2).

Die Beschäftigungsfähigkeit wird oft an Kompetenzfaktoren gebunden, wie beispielsweise die folgende Definition zeigt: «Arbeitsmarktfähigkeit ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen» (Rump & Eilers, 2011).

Diese Fokussierung auf Kompetenzanforderungen und die allfällige Schliessung von Kompetenzlücken ist auch der Schwerpunkt der genutzten und angebotenen Entwicklungsmassnahmen der Professionals und der Banken. Interne und externe Weiterbildungsmassnahmen werden grosszügig unterstützt und auch aktiv genutzt. Der Fokus liegt auf der Fähigkeit der Mitarbeitenden und auf der Leistungsdimension Können.

Soll Leistungs- und Veränderungsfähigkeit sichergestellt werden, greift der Fokus auf das Können allein jedoch zu kurz. Um eine gute Grundlage für Veränderung und Leistung zu legen, sind auch die Dimensionen Wollen (Motivation, Werte) und Dürfen (unterstützende und behindernde Faktoren) zu berücksichtigen (von Rosenstiel, 1997). Die Dimensionen Wollen, Können, Dürfen beeinflussen sich gegenseitig. Es braucht eine Motivation, um die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Die Rahmenbedingungen können zudem einschränkend oder unterstützend wirken, was die Motivation, aber

auch die Anwendung von bestehenden oder neu erworbenen Kompetenzen betrifft. Die bestmögliche Förderung von Leistungsfähigkeit bedingt das jeweils passende Zusammenwirken aller drei Faktoren.

Die Professionals stehen in einer Phase der beruflichen Reife. Ihre Motive sind sehr spezifisch: An erster Stelle ihrer Laufbahnziele steht die Ausübung einer interessanten Funktion. Auch Werte verschieben sich. So wird die Bedeutung der Familie von vielen Professionals erwähnt. Im Zielkonflikt von Berufs-, Weiterbildungs- und Familienzeit machen sie Abstriche bei der Weiterbildung, um genügend Zeit für Beruf und Familie zu haben. Sie hinterfragen auch den Mehrwert von Weiterbildungsmaßnahmen, wenn sie nicht einen unmittelbaren Nutzen für ihren beruflichen Alltag daraus ziehen können oder sich im Sinne der Arbeitsmarktfähigkeit deutliche Signale versprechen. Das heisst, Weiterbildung muss auch mit einer Anwendungsmöglichkeit im Unternehmen verbunden sein oder sonst einen hohen Nutzen versprechen. Dies zeigt auf, dass sowohl die Mitarbeitenden selbst als auch die Banken die spezifischen kontextualen Faktoren berücksichtigen müssen, um das individuelle Veränderungs- und Leistungspotenzial bestmöglich zu erschliessen.

6.2.2.2 Lösungsansatz: Erweiterung des Verständnisses von Veränderungs- und Leistungsfähigkeit

Personalentwicklungsmassnahmen dürfen sich nicht nur auf das Können fokussieren, sondern müssen für eine bestmögliche Förderung von Veränderungs- und Leistungsfähigkeit auch die Dimensionen Wollen und Dürfen integrieren.

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Interviews mit den Professionals zeigen, dass verschiedene Faktoren bei der beruflichen Entwicklung zusammenspielen. Diese lassen sich zu gut den von Rosenstiel (1997) definierten Dimensionen Wollen, Können und Dürfen zuordnen, welche die Voraussetzungen für die Veränderungs- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden darstellen.

Soll das Potenzial der Veränderungs- und Leistungsfähigkeit erschlossen werden, dann müssen in der Mitarbeiterstrategie der Banken Aspekte des Wollens und des Dürfens explizit adressiert werden. Die Professionals müssen für sich reflektieren, wie sich ihre individuelle Situation in Hinblick auf die aufgeführten Faktoren darstellt.

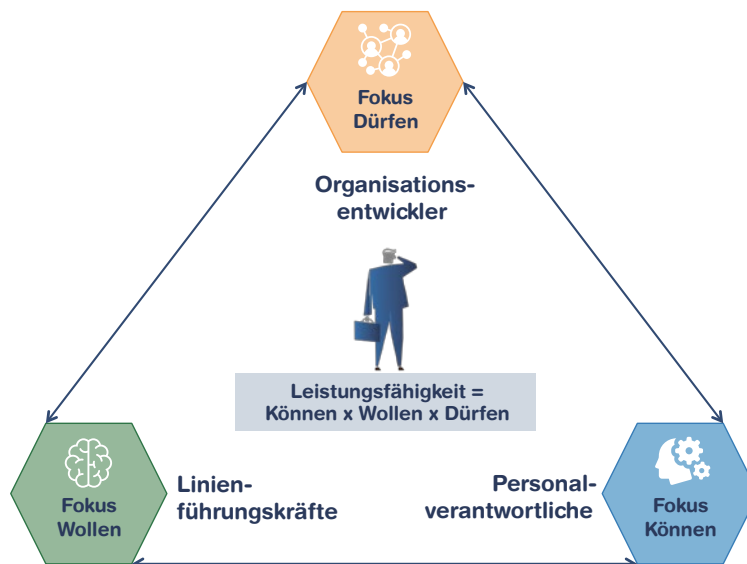
In Kapitel 6.3 wird aufgezeigt, welche Massnahmen innerhalb der verschiedenen Dimensionen konkret ergriffen werden können.

6.2.2.3 Lösungsansatz: Interdisziplinäre Zusammenarbeit von Linienführungskräften, Personalverantwortlichen und Organisationsentwicklern

Für die Integration der Dimensionen Wollen, Können und Dürfen ist eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Linienführungskräften, Personalverantwortlichen und Organisationsentwicklern notwendig.

Abbildung 56

TREIBENDE KRÄFTE DER DIMENSIONEN WOLLEN, KÖNNEN UND DÜRFEN



Wenn die Dimensionen Wollen, Können und Dürfen enger verbunden werden und ineinandergreifen sollen, bedingt dies auch eine engere Zusammenarbeit der treibenden Kräfte hinter diesen Dimensionen sowie verschiedener Bereiche in der Bank und bei den Professionals selbst (Abbildung 56).

Für das Können ist beispielsweise nicht nur die HR-Abteilung relevant (z.B. Lernen off the job = interne/externe Weiterbildung), sondern auch die Linienführung (z.B. Lernen on the job). Wenn es um das Wollen geht, kommt vor allem der Linienführung eine tragende Rolle zu. Die Linienführung und die Organisationsentwickler hingegen spielen für das Dürfen eine wichtige Rolle, indem sie den Rahmen für zukünftige Anforderungen, aber auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten definieren. Auf individueller Ebene müssen sich die Professionals fragen, wie sie ihr Wollen, Können und Dürfen kombinieren können und wie sie entsprechende Massnahmen ergreifen.

6.2.3 Bewusstsein ist notwendig, aber nicht hinreichend

6.2.3.1 Spannungsfeld: Trotz Bewusstsein fehlen konkrete Handlungen

Auch wenn Klarheit darüber besteht, dass sich die Bankenwelt stark bis grundlegend verändern wird, unternehmen die Professionals wenig, um sich auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Tabelle 12

SPANNUNGSFELD: TROTZ BEWUSSTSEIN FEHLEN KONKRETE HANDLUNGEN

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Trotz Bewusstsein fehlen konkrete Handlungen	 Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitende haben reduzierte Ambitionen, da sie das Karriereplateau erreicht haben (Holz, 2007c). – Personalentwicklungsaktivitäten der Unternehmen enden, wenn ein gewisses Alter oder Karriereplateau erreicht ist (Holz, 2007b).
	 Perspektive Professionals	<ul style="list-style-type: none"> – Professionals befinden sich in der Erhaltungsphase (vgl. Kapitel 5.1.3). – Handlungsdruck ist vorhanden (vgl. Kapitel 5.2.7.4). – Die Professionals sind ambitioniert: Einige möchten die nächste Führungsebene erreichen oder eine noch anspruchsvollere Tätigkeit ausüben (vgl. Kapitel 5.2.5.7). – Es werden insbesondere interne Weiterbildungen genutzt (vgl. Kapitel 5.2.6.1).
	 Perspektive Banken	<ul style="list-style-type: none"> – Karriere wird oftmals mit Hierarchie und Titeln in Verbindung gebracht (vgl. Kapitel 5.1.4.6). – Hierarchien werden flacher (vgl. Kapitel 5.1.4.6).

Sowohl auf Seiten der Bankvertreterinnen und Bankvertreter wie auch auf Seiten der Professionals besteht Klarheit darüber, dass sich die Bankenwelt stark verändern wird. Die Professionals sehen einen Handlungsdruck und sehen sich auch in der Verantwortung für die notwendigen Veränderungen. Sie bleiben ambitioniert und streben eine nächste Führungsebene oder eine anspruchsvollere Tätigkeit an. Zudem sind sie zuversichtlich, dass sie die kommenden Herausforderungen bewältigen können. Bei dieser Annahme bauen sie stark auf ihre bisher aufgebauten Kompetenzen und ihren langjährigen Erfahrungsschatz. Für ihre berufliche Entwicklung nutzen sie vornehmlich interne Weiterbildungsangebote. Einige besuchen auch externe Weiterbildungsprogramme. Eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit ihrer beruflichen Entwicklung in Form einer Entwicklungs- oder Karriereplanung finden einige zwar wichtig, aber nur ein relativ kleiner Anteil hat entsprechende Massnahmen durchgeführt oder geplant.

Seitens der Bank nimmt man wahr, dass vor allem interne Weiterbildungen genutzt werden. Es wird auch kritisch angemerkt, dass die gewünschte Durchlässigkeit und Mobilität zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen noch nicht vorhanden sind. Trotz hohem Bewusstsein erfolgen zu wenig konkrete Handlungen.

6.2.3.2 Lösungsansatz: Handlungshemmnisse verstehen – Handlungen fordern und fördern

Damit nicht nur das Bewusstsein besteht, sondern auch konkrete Massnahmen ergriffen werden, müssen die Banken und die Professionals die Hintergründe der Handlungshemmnisse genauer verstehen und adäquate Massnahmen konzipieren.

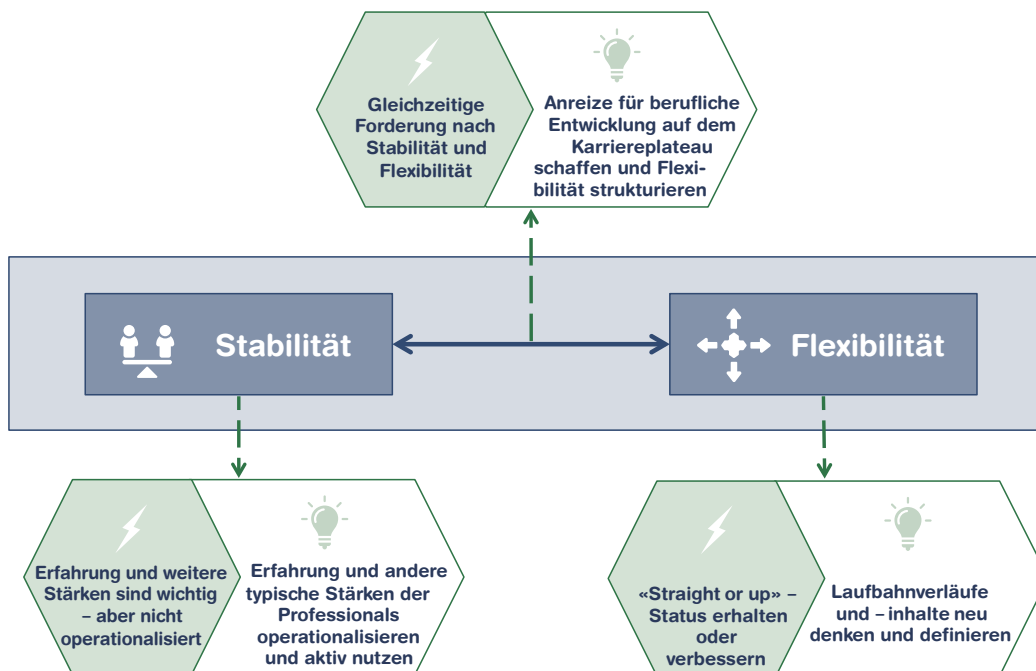
Im Kapitel 6.3 wird aufgezeigt, weshalb Handlungshemmnisse bestehen und welche Massnahmen dagegen ergriffen werden können. Beispielsweise befinden sich viele Professionals auf einem Karriereplateau und haben mangelnde Anreize. Durch eine Veränderung der Anreize können die Professionals wieder motiviert werden (vgl. Kapitel 6.2.5). Die Handlungshemmnisse bestehen aber über sämtliche Dimensionen (Können, Wollen und Dürfen) hinweg. Wie bereits dargelegt, führt erst eine optimale Kombination von Wollen, Können und Dürfen zu Leistung. Deshalb müssen auch alle Ebenen kombiniert adressiert werden.

6.3 SPEZIFISCHE LÖSUNGSANSÄTZE

6.3.1 Wollen: Zusammenfassung Spannungsfelder und Lösungsansätze

Abbildung 57

WOLLEN: SPANNUNGSFELDER UND LÖSUNGSANSÄTZE



6.3.2 Wollen: Stabilität und Flexibilität

6.3.2.1 Spannungsfeld: Gleichzeitige Forderung nach Stabilität und Flexibilität

Die Professionals sind im bestehenden Bankengeschäft die Leistungsträger und finden darin auch ihre Bestätigung. Zudem haben sie meist ein Karriereplateau erreicht, womit das Potenzial für weitere Beförderungen gering ist. Die materiellen und immateriellen Anreize, sich aktiv in Hinblick auf die zukünftige Bankenwelt zu entwickeln, sind damit gering.

Tabelle 13

SPANNUNGSFELD: GLEICHZEITIGE FORDERUNG NACH STABILITÄT UND FLEXIBILITÄT

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Gleichzeitige Forderung nach Stabilität und Flexibilität	 Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Abbau der bestehenden Ordnung und Aufbau neuer Ordnung verursacht Stress und ist komplex (Reiss, 1997b). – Im Durchschnitt wird das Karriereplateau mit 45 Jahren erreicht (Regnet, 2004).
	 Perspektive Professionals	<ul style="list-style-type: none"> – Professionals im Bereich «Run the Bank» (beispielsweise Vertrieb) verfolgen eine passive Absicherungsstrategie (vgl. Kapitel 5.1.4.2). – Die Professionals sind «angekommen» und zufrieden mit ihrer Tätigkeit (vgl. Kapitel 5.1.4.3).
	 Perspektive Banken	<ul style="list-style-type: none"> – Es werden Mitarbeitende gesucht, welche sowohl das bestehende Bankengeschäft sicherstellen («Run the Bank») als auch den Wandel des Bankengeschäfts vorantreiben («Change the Bank»; vgl. Kapitel 5.1.5.1). – Die Veränderungen bei den Banken führen dazu, dass das Anspruchsniveau in den Tätigkeitsfeldern steigt (vgl. Kapitel 5.1.5.4).

Die Banken fordern einerseits **Stabilität**, damit das bestehende Banking aufrechterhalten werden kann und andererseits **Flexibilität**, damit das neue Banking entwickelt und betrieben werden kann (Tabelle 13). Wie bereits Reiss (1997b) erwähnt, verursacht die Beibehaltung bzw. der Abbau der alten Ordnung («Run the Bank») und der parallele Aufbau einer neuen Ordnung («Change the Bank») Stress und ist komplex. Besonders herausfordernd scheint der Mix von Stabilität und Flexibilität im **Bereich des Vertriebs** zu sein, weil die Beziehungspflege mit den Kunden Stabilität fordert und fördert. Gleichzeitig werden wesentliche Veränderungen bezüglich Arbeitsinhalten und Arbeitsumfeld in diesem Bereich erwartet.

Während die Banken sowohl Stabilität als auch Flexibilität fordern, befinden sich viele Professionals in der **Reifephase ihrer Laufbahn**, was für einige das **Erreichen eines Karriereplateaus bedeutet**. Sie haben bis dahin einiges erreicht und möchten die Früchte ihrer Anstrengungen ernten. In der bestehenden Bankenwelt sind sie die wesentlichen Leistungsträger für die Bank. Sich in Richtung der zukünftigen Bankenwelt zu bewegen ist dagegen mit viel Unsicherheit und Risiken hinsichtlich der eigenen Leistungsfähigkeit verbunden. Es besteht damit die Gefahr, dass die Professionals ihre vollständige Leistung für das bestehende Bankengeschäft einbringen (Stabilität), sich aber nicht hinreichend konkret auf die zukünftigen Anforderungen vorbereiten (Flexibilität).




Erschwerend wirkt zusätzlich, dass bei einigen durch das Erreichen eines Karriereplateaus die **bisherigen Anreize** für ihr Engagement (beispielsweise Beförderung, Kompetenzerweiterung und Lohnerhöhungen) **entfallen**.

6.3.2.2 Lösungsansatz: Anreize für berufliche Entwicklung auf dem Karriereplateau schaffen und Flexibilität strukturieren

Die bisherigen Anreize – wie hierarchischer Aufstieg und Entlohnung – entfallen, wenn Professionals ihr persönliches Karriereplateau erreicht haben. Es müssen alternative Faktoren definiert werden, welche die weitere berufliche Entwicklung auf gleicher hierarchischer Stufe attraktiv machen. Gleichzeitig müssen die Banken ihre Erwartungen bezüglich der Veränderungs- und Leistungsfähigkeit der Professionals klar zum Ausdruck bringen.

Tabelle 14

LÖSUNGSANSATZ: ANREIZE FÜR BERUFLICHE ENTWICKLUNG IM KARRIEREPLATEAU SCHAFFEN UND FLEXIBILITÄT STRUKTURIEREN

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 Gleichzeitige Forderung nach Stabilität und Flexibilität	 Anreize im Karriereplateau schaffen	<ul style="list-style-type: none"> – Erfahrung wertschätzen und nutzen – Neuen Aufgabenkontext anbieten – Flexible Arbeitszeitmodelle schaffen
	 Flexibilität strukturieren	<ul style="list-style-type: none"> – Spezialisierung auf alte Wissensgrundlage vermeiden – Flexibilität für verschiedene Tätigkeitsfelder in der Bank konkretisieren – Durch schrittweise Veränderung Flexibilität fördern und Stress reduzieren

Wenn Professionals im Rahmen ihrer Laufbahn in der bestehenden Bankenwelt (Stabilität) ein Karriereplateau erreicht haben und bisherige Anreize entfallen, dann müssen für den Erhalt der Veränderungs- und Leistungsfähigkeit neue Perspektiven aufgezeigt werden. Diese Perspektiven können folgende Aspekte beinhalten (Tabelle 14):

- **Kompetenzen und Erfahrungen wertschätzen und nutzen** (z.B. altersdurchmischte Teams)
- **Neuen Aufgabenkontext anbieten** (z.B. Projektarbeit, Lehrtätigkeit, Tätigkeit als Mentor)
- **Veränderung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitszeitmodelle** (z.B. Home-Office, Sabbatical zur Horizonterweiterung, Weiterbildungszeit)

Diese Themen werden nachfolgend weiter vertieft. Wie die Erfahrung der Professionals aktiv genutzt werden kann, wird in Kapitel 6.2.7 erläutert. Die Massnahmen im Bereich des Arbeitskontextes sowie der Arbeitszeitmodelle werden unter 6.2.6 weiter ausgeführt.

Eine neue Perspektive würde auch die Entwicklung in Hinblick auf die zukünftige Bankenwelt bedeuten (Flexibilität). Die Anreize dieser Entwicklung sind jedoch gering, da unklar ist, wie die aufgebauten Kompetenzen und Erfahrungen genutzt

werden können. Bisherige Anreize wie Beförderungen und damit einhergehende Lohnerhöhungen weisen in dieser neuen Welt deutlich geringere Bedeutung auf. Die Veränderung des Aufgabenkontextes (beispielsweise die Mitarbeit in Projekten) könnte hier als gutes Mittel dienen, um eine schrittweise Annäherung an die zukünftige Bankenwelt zu ermöglichen und neue Perspektiven aufzuzeigen.

Um den Übergang von der alten zur neuen Bankenwelt zu unterstützen, könnte ein schrittweises Vorgehen konkret wie folgt aussehen: Eine Kundenberaterin arbeitet vorerst vier Tage als Kundenbetreuerin und einen Tag pro Woche für das Produktmanagement. Ihr Stellvertreter fungiert als «Back-up»-Kundenberater, sodass die Kunden langfristig zwei Ansprechpersonen haben. Dadurch wird die Flexibilität der Kundenberatenden durch die neue Kompetenzerweiterung sowie die Horizontenerweiterung erhöht und die Machtkonzentration eines Kundenberatenden reduziert.

Gleichzeitig wird auch ein Anreiz, sich für das Banking der Zukunft vorzubereiten, darin bestehen, dass geklärt wird, welche Aspekte die zukünftige Bankenwelt beinhaltet und welche Eckwerte im Transitionsprozess zu beachten sind:

- **Klarheit schaffen:** Wie wird Flexibilität für das einzelne Tätigkeitsfeld definiert (z.B. Offenheit gegenüber Neuem, Aneignung neuer Fähigkeiten)?
- **Orientierung ermöglichen:** In welchem Tempo und in welchem Umfang verläuft die Transition von der bestehenden in die neue Bankenwelt?
- **Priorisierung ermöglichen:** Soll die aktuelle Leistung mehrheitlich in Stabilität («Run the Bank») oder Flexibilität («Change the Bank») investiert werden?
- **Unterstützung geben:** Wie können die zukünftig notwendigen Fähigkeiten erarbeitet werden?





6.3.3 Wollen: Laufbahnziele

6.3.3.1 Spannungsfeld: «Straight-or-up» – Status erhalten oder verbessern

Traditionelle berufliche Laufbahnen in Banken orientieren sich an hierarchischem Aufstieg, Position und Gehalt. Der Karriereerfolg wird oftmals darüber definiert. Flachere Hierarchien stellen jedoch in der Bankenbranche schon heute die Realität dar. Die Banken werden daher die bisherigen Karrierepfade nicht mehr anbieten können.

Tabelle 15

SPANNUNGSFELD: «STRAIGHT OR UP» – STATUS ERHALTEN ODER VERBESSERN

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 «Straight-or-up» – Status erhalten oder verbessern	 Grundlagen	– Traditionelle berufliche Laufbahnen orientieren sich an hierarchischem Aufstieg, Position und Gehalt (Gasteiger, 2007).
	 Perspektive Professionals	– Professionals streben nach ambitionierten Laufbahnzielen (vgl. Kapitel 5.2.5.7).
	 Perspektive Banken	– Die bisherige Laufbahn der heutigen Professionals ist stark durch ein ausgeprägt hierarchieorientiertes Karrierekonzept der Banken beeinflusst. Die Organisationsstruktur der Banken wird flacher (vgl. Kapitel 5.1.5.4).

Die Professionals streben nach Laufbahnzielen, die eine Steigerung des heutigen Status bedeuten: Rund zwei Drittel wollen eine **abwechslungsreichere Tätigkeit** ausüben und 37 Prozent möchten die **nächste Führungsebene** erreichen. Die meisten Führungspersonen möchten auch weiterhin eine Führungsfunktion ausüben. Nur 3,9 Prozent der Führungspersonen haben vor, ihre Führung in den nächsten fünf Jahren abzugeben. Auch bei der Entschädigung möchten die Professionals die nächste Stufe erreichen: Rund 85 Prozent streben eine Lohnerhöhung an. Dies lässt sich unter dem Prinzip **«straight-or-up»**, das heisst «Erhalt oder Aufstieg», zusammenfassen.



Solche Vorstellungen stehen im Kontrast zu denjenigen der Banken: Diese geben an, dass vermehrt Hierarchien abgeschafft werden und sie sich Laufbahnen über Silos (Departemente) hinweg wünschen. **Flachere Hierarchiestufen** und **übergreifende Laufbahnen** bedingen, dass die bisherigen Karrierepfade neu gedacht und gelebt werden müssen.

6.3.3.2 Lösungsansatz: Laufbahnverläufe und -inhalte neu denken und definieren

Im Kontext von flacher werdenden Hierarchien und entsprechend reduziertem Potenzial für eine Laufbahntwicklung wie sie auf hierarchischem Aufstieg und Entlohnung basiert, müssen andere, wertige Laufbahnkonzepte entwickelt und institutionalisiert werden.

Tabelle 16

LÖSUNGSANSATZ: LAUFBAHNVERLÄUFE UND -INHALTE NEU DENKEN UND DEFINIEREN

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 <p>«Straight or up» – Status erhalten oder verbessern</p>	 <p>Laufbahnverläufe und -inhalte neu denken und definieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Laufbahnvarianten entwickeln – Veränderung des Aufgabenkontextes – Veränderung des Arbeitsumfeldes (Arbeitsform und -zeit) – Wechsel des Arbeitgebers

Für einige der Professionals wird mit der Reife ihrer Laufbahn auch das Erreichen eines Karriereplateaus verbunden sein. Dieser Effekt wird in der Masse verstärkt werden, indem sich die Hierarchien der Banken weiter verflachen werden. Deshalb muss das Konzept «Laufbahn» in den Banken neu definiert werden. Es müssen alternative Laufbahnmöglichkeiten aufgezeigt und institutionalisiert werden. Dabei sollen werthaltige Alternativen zu den bisherigen Laufbahnen etabliert werden, um neue Perspektiven zu eröffnen.

Die Laufbahnvarianten können sich an folgenden Grundkonzepten orientieren:

- **Horizontale Karriereschritte:** Der Professional kann einerseits eine (Re-)Aktivierung/Positionierung der fachlichen Kompetenzen vornehmen. Weitere Qualifizierungsmöglichkeiten on the job und off the job sollen genutzt werden. Andererseits sollen auch bereichsübergreifende, horizontale Karriereschritte ermöglicht werden, um den Silo-Karrieren zu entkommen.
- **Erweiterung des aktuellen Tätigkeitsfeldes (Job Enlargement):** Der Professional kann ergänzende Aufgaben zur bestehenden Tätigkeit ausüben (beispielsweise Projektarbeit, Einsatz in Gremien, Mentor-, Lehrtätigkeit)
- **Wechsel in andere Tätigkeitsfelder (Job Rotation):** Der Professional erhält Einblicke in andere Unternehmensgebiete und erfährt dadurch eine Horizonterweiterung bzw. einen Perspektivenwechsel (beispielsweise interne Stages oder externe Stages bei Fintechs).

Alternative Laufbahnkonzepte können auch mit der Etablierung von **neuen Arbeitsformen oder -zeitmodellen** einhergehen, was zu weiteren Varianten in der Laufbahngestaltung führt. **Teilzeitarbeit** oder **Home-Office** könnten beispielsweise eine bessere Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit ermöglichen. Ein **Sabbatical** könnte für die persönliche und berufliche Horizonterweiterung sowie für den Erwerb neuer Energie genutzt werden.

Können keine Laufbahnalternativen geboten werden, besteht die Gefahr, dass qualifizierte Professionals einen **Arbeitsberwechsel** anstreben, um in einer anderen Bank ihren Wunsch nach einem weiteren hierarchischen Schritt zu erfüllen (**Job Enrichment**).

6.3.4 Wollen: Implizite Stärken

6.3.4.1 Spannungsfeld: Erfahrung und weitere Stärken der Professionals sind wichtig – aber nicht fassbar
Erfahrung allgemein, Know-how in Kombination mit Praxiserfahrung, Wissen über die Bank und das Bankensystem sowie eine gewisse Gelassenheit werden unter anderem als wichtige spezifische Stärken der Professionals angesehen. Sie werden jedoch nicht explizit definiert und nur als implizite Ressource wahrgenommen.

Tabelle 17

SPANNUNGSFELD: ERWARTUNG UND WEITERE STÄRKEN SIND WICHTIG – ABER NICHT FASSBAR

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Erwartung und weitere Stärken sind wichtig – aber nicht fassbar	 Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Stärken der älteren Arbeitnehmenden sind insbesondere Gelassenheit, Erfahrungswissen, Loyalität und Übersicht sowie das Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein (Holz, 2007a; Höpflinger et al., 2006).
	 Perspektive Professionals	<ul style="list-style-type: none"> – Die Professionals haben bezüglich ihrer Arbeit ein sehr hohes Pflichtgefühl und eine hohe Leistungsbereitschaft (vgl. Kapitel 5.1.4.3).
	 Perspektive Banken	<ul style="list-style-type: none"> – Die Professionals sind wichtige Leistungsträger der Banken. Sie weisen einen guten theoretischen Hintergrund auf, welcher mit viel Praxiserfahrung kombiniert wird (vgl. Kapitel 5.1.5.2). – Die Dimensionen von Erfahrung sind nur schwer fassbar (vgl. Kapitel 5.1.5.2).

Für die Banken sind die Professionals wichtige Leistungsträger (Tabelle 17). Als Stärken der Professionals werden ihr guter theoretischer Hintergrund in Kombination mit Praxiserfahrung, ihr Know-how über die gesamte Bank, ihr Beitrag zum Zusammenhalt der Bank sowie das Einbringen einer gewissen Gelassenheit genannt.




Als besondere Stärke wird die Erfahrung der Professionals hervorgehoben. Was diese Erfahrung genau ausmacht, kann jedoch nicht definiert werden. Die Bankenvertreterinnen und –vertreter erwähnen jedoch, dass neben der Anwendung von Erlerntem auch die Erfahrung im Umgang mit kritischen Situationen (beispielsweise in Teams oder mit Kundinnen und Kunden) gemeint ist.

6.3.4.2 Lösungsansatz: Erfahrung und andere typische Stärken der Professionals operationalisieren und aktiv nutzen

Wenn die spezifischen Stärken der Professionals sichtbar gemacht werden, dann kann dies für den Aufbau von Teams mit differenzierenden Stärken aktiv genutzt werden. Gegen mögliche zukünftige Altersdiskriminierung können die Professionals selbst einen Beitrag leisten, indem sie sich selbst für die demographische Diversität in der Zusammenarbeit einsetzen.

Tabelle 18

LÖSUNGSANSATZ: ERFAHRUNG UND ANDERE TYPISCHE STÄRKEN DER PROFESSIONALS OPERATIONALISIEREN UND AKTIV NUTZEN

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 Erfahrung und andere typische Stärken der Professionals operationalisieren und aktiv nutzen	 Aktive Nutzung der Erfahrung	<ul style="list-style-type: none"> – Erfahrung als spezifische Ressource erkennen und definieren – Spezifische Ressourcen im Team und in der Projektarbeit nutzen
	 Aktive Verhinderung von Altersdiskriminierung	<ul style="list-style-type: none"> – Vorbildfunktion der Professionals

Die Erfahrung und andere spezifische Stärken sind eine Ressource, welche explizit wahrgenommen und als Kompetenz festgehalten werden sollte. Kompetenzen, welche durch mehrjährige Berufstätigkeit entstanden sind, können damit auch aktiv genutzt werden. Beispielsweise können sie als Diversifikationsaspekte für den Aufbau von leistungsstarken Teams im Betrieb, in Projekten oder in Innovationsprozessen genutzt werden. Leistungsstarke Teams zeichnen sich neben persönlichem Engagement und Zusammenhalt auch durch die Gewinnung von Synergien durch die Koppelung unterschiedlicher Fähigkeiten aus (Schäffner & Bahrenburg 2010, vgl. Beispiel unten).

Es gilt jedoch anzumerken: Erfahrung allein genügt nicht. Andere Kompetenzen wie Fach- und Methodenkompetenzen müssen ebenfalls aktuell gehalten werden, damit der Professional weiterhin ein Leistungsträger sein kann.

Die Professionals können zudem selbst einen Beitrag dazu leisten, dass die spezifischen Stärken von Berufserfahrungen auch in der zukünftigen beruflichen Entwicklung einen Wert beibehalten. Heute gelten sie als «High Performer», aber mit zunehmendem Alter besteht die Gefahr, dass die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden in Frage gestellt wird. In verschiedenen Studien konnte jedoch nachgewiesen werden, dass das Alter nicht ausschlaggebend für Leistungsunterschiede ist, sondern altersunabhängig die individuellen Berufs- und Lebensbiografien relevant sind (Holz 2007a). Die Professionals begegnen somit typischen Vorurteilen. Man spricht dabei auch von Altersstereotypen, der Zuschreibung von gewissen Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen eines bestimmten Alters. Die Stereotypen können positiv oder negativ sein (Zölch & Mücke, 2018). Professionals können diesen Vorurteilen aktiv begegnen, indem sie in ihrem Berufsalltag dazu beitragen, dass die Leistungseinschätzung nicht systematisch mit dem Jahrgang einer Person verbunden wird. So können sie selbst eine bessere Grundlage für ihre Zukunft schaffen.

Tabelle 19

LÖSUNGSTRUMENT: ALTERSDURCHMISCHTE TEAMS

ALTERSDURCHMISCHTE TEAMS

Kurzinformation:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlichen Alters werden unterschiedliche Stärken und Schwächen zugeschrieben. Während den älteren Arbeitnehmenden ein hohes Mass an Erfahrungswissen, Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein zugeschrieben wird, verbindet man mit jüngeren Arbeitnehmenden Stärken wie Spontaneität, Schnelligkeit und Flexibilität. Damit der Arbeitgeber von allen Fähigkeiten gleichermassen profitieren kann, empfiehlt sich die Bildung von altersdurchmischten Teams. Von altersdurchmischten Teams profitieren nicht nur Arbeitgeber, sondern auch die betroffenen Mitarbeitenden, welche voneinander lernen können.

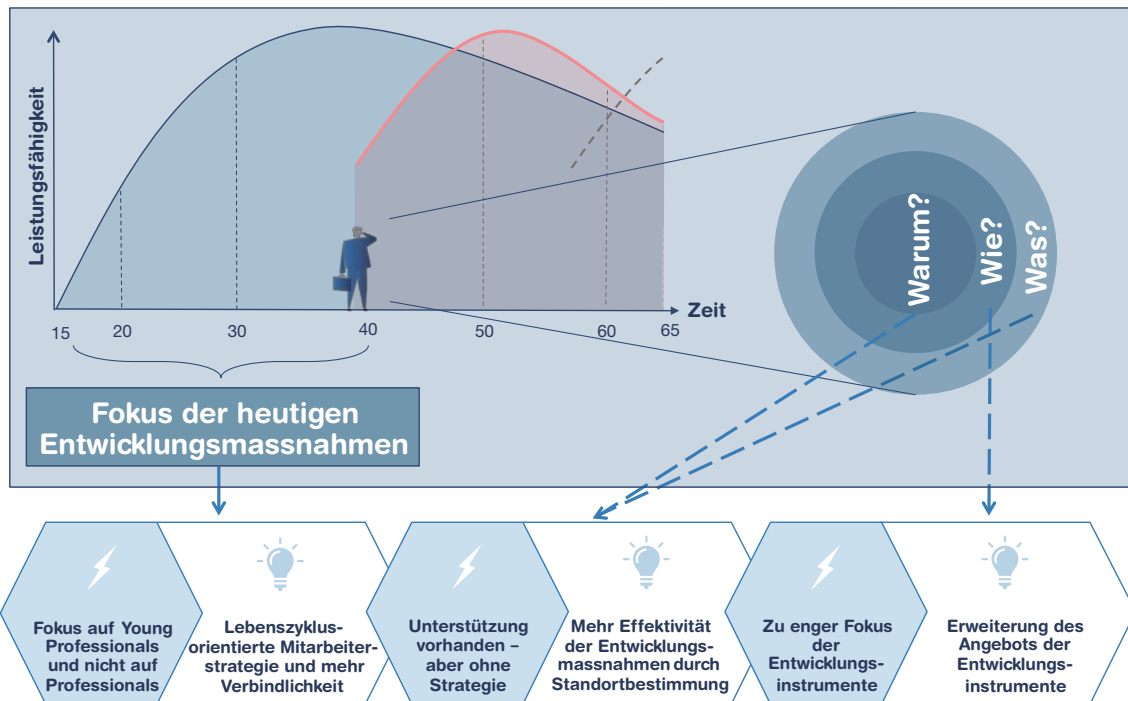
Fallbeispiel aus der Praxis:

Unternehmen wie ABB, Siemens (Schweiz) und die Schweizerische Post begegnen dem zunehmenden Fachkräftemangel mit einer Reihe von Massnahmen, um das Wissen von erfahreneren Mitarbeitenden im Unternehmen besser zu nutzen. Nebst den Mentorenprogrammen setzen ABB, Siemens (Schweiz) und die Schweizerische Post auf die konsequente Bildung von altersdurchmischten Teams (Zölch, Mücke, Graf, Schilling, 2009, S. 129, 195, 324).

6.3.5 Können: Zusammenfassung Spannungsfelder und Lösungsansätze

Abbildung 58

KÖNNEN: SPANNUNGSFELDER UND LÖSUNGSANSÄTZE



6.3.6 Können: Entwicklungsoptionen in der Mitte der Laufbahn

6.3.6.1 Spannungsfeld: Personalentwicklungsprogramme mit Fokus auf Young Professionals und nicht auf Professionals

Der fehlende Fokus der Entwicklungsprogramme auf die Professionals sowie die mangelnde Nutzung bzw. kritische Beurteilung des Weiterbildungsangebotes verursachen eine negative Wechselwirkung. Obwohl von den Banken grosszügig unterstützt, werden die Angebote zu wenig genutzt. Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit wäre jedoch das Ergreifen konkreter Massnahmen durch die Professionals notwendig.

Tabelle 20

SPANNUNGSFELD: PERSONALENTWICKLUNGSPROGRAMME MIT FOKUS AUF YOUNG PROFESSIONALS UND NICHT AUF PROFESSIONALS

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 <p>Personalentwicklungsprogramme mit Fokus auf Young Professionals und nicht auf Professionals</p>	 <p>Grundlagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Mit dem Erreichen des Karriereplateaus enden auch die Personalentwicklungsmassnahmen (Holz, 2007b). – Lebenszyklusorientierte Personalstrategie ist notwendig, um Vielfalt der verschiedenen Altersgruppen innerhalb der Organisation wertzuschätzen (Graf, 2008; Möller & Volkmer, 2005). – Kontinuierliches Lernen on the job wird wichtiger (Gasteiger, 2007). – Die Effektivität der Weiterbildung wird in höherem Alter stärker in Frage gestellt (Zwick, 2012).
	 <p>Perspektive Professionals</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Eine Weiterbildung wird nur absolviert, wenn eine Anwendungsmöglichkeit in der Praxis gegeben ist (vgl. Kapitel 5.1.4.4).
	 <p>Perspektive Banken</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Die Personalentwicklungsangebote fokussieren stark auf die jüngeren Arbeitnehmenden sowie die Führungskräfte. Es gibt nur wenige spezifische Angebote für die Professionals (vgl. Kapitel 5.1.5.3). – Die Weiterbildungsaktivitäten werden von den Banken grosszügig unterstützt (vgl. Kapitel 5.1.5.3).

Die Entwicklungsmassnahmen sind auf die heutigen hierarchie- und führungsorientierten Laufbahnkonzepte und somit auf die jüngere Arbeitnehmergeneration sowie die Führungskräfte ausgerichtet. Entsprechend enden sie mit dem Erreichen des Karriereplateaus (Holz, 2007b). Für die Professionals, welche noch Ambitionen und Potenzial haben, stehen «Executive-Programme» zur Verfügung. Ansonsten gilt für sie das allgemein angebotene Entwicklungsprogramm.

Wie die Ergebnisse der Interviews zeigen, nutzen die Professionals von den zu Verfügung stehenden Entwicklungsprogrammen vor allem Weiterbildungen. Die Bank unterstützt diese Weiterbildungsaktivitäten grosszügig. Der Nutzen der Weiterbildungen wird aber gleichzeitig hinterfragt. Auch andere Untersuchungen bestätigen, dass Mitarbeitende mit Berufserfahrung die Effektivität von Weiterbildung in Frage stellen und die Qualifizierung off the job als weniger effektiv als diejenige on the job einschätzen (Zwick, 2012).




Bedürfnisse, Zielvorstellungen, Leistungs- und Karrierepotenziale verändern sich in unterschiedlichen Lebensphasen und -situationen. Wenn sich Personalentwicklungsmassnahmen vorwiegend an den jüngeren Mitarbeitenden und Führungskräften («High Potentials») ausrichten und die Professionals («High Performers») nach Erreichen ihres Karriereplateaus nicht mehr im Fokus der Personalentwicklungsinstrumentariums sind, kann mit der Zeit deren Leistungsfähigkeit und Motivation abnehmen. Wichtige Ressourcen gehen damit verloren.

6.3.6.2 Lösungsansatz: Lebenszyklusorientierte Mitarbeiterstrategie und mehr Verbindlichkeit

Eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung orientiert sich hinsichtlich der Massnahmen an den spezifischen, mit dem Reifegrad einer Laufbahn verbundenen Bedürfnissen und Herausforderungen. Professionals haben in ihrem Stadium der Laufbahn, aber auch in ihrem Leben andere Bedürfnisse und Herausforderungen als Young Professionals.

Tabelle 21

LÖSUNGSANSATZ: LEBENSZYKLUSORIENTIERTE MITARBEITERSTRATEGIE UND MEHR VERBINDLICHKEIT

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 Personalentwicklungsprogramme mit Fokus auf Young Professionals und nicht auf Professionals	 Lebenszyklusorientierte Mitarbeiterstrategie	<ul style="list-style-type: none"> – Strategie auf Lebenszyklen der Mitarbeitenden ausrichten und nicht berufsbezogene Aspekte berücksichtigen – Spezielle Entwicklungsmassnahmen für Professionals anbieten und auf deren Bedürfnisse ausrichten (unter anderem Adult Learning)
	 Mehr Verbindlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Lebenslanges Lernen institutionalisieren – Weiterbildungsmassnahmen in Mitarbeitergesprächen einfordern – Weiterbildungsquoten pro Altersgruppe definieren

Soll das Entwicklungsinstrumentarium auch von den Professionals genutzt werden, so muss sich dieses mehr an deren spezifischen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen ausrichten. Je nach Reifegrad ihrer Laufbahn und der Lebensphase, in welcher sich Mitarbeitende befinden, stehen andere Themen und Fragestellungen im Vordergrund.

Damit Personalentwicklungsinstrumente Effektivität erzeugen, müssen sie lebenszyklusorientiert ausgestaltet werden. Dabei sind nicht nur **berufsbezogene Aspekte** (Laufbahnphase, Beruf, aktuelle Stelle), sondern auch **familiäre** (Partner, Eltern, Kinder) und **biosoziale** (z.B. Gesundheit, Werte, Interessen) Faktoren zu berücksichtigen (Graf 2009, S. 205). Bei den Professionals muss entsprechend z.B. berücksichtigt werden, dass sie sich in der Reifephase ihrer Laufbahn befinden und ein Trade-off bezüglich Arbeits-, Weiterbildungs- und Familienzeit besteht.

Die Standortbestimmung ist ein wesentliches Instrument einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. Für Professionals geht es vor allem darum, dass im Kontext einer sich grundsätzlich verändernden Bankenwelt und einer gewissen

Plafonierung ihrer Karriere auf Basis einer Standortbestimmung neue Entwicklungsperspektiven entwickelt und konkrete Massnahmen definiert werden (vgl. Kapitel 6.3.7).

Auch die Art der Entwicklungsinstrumente, insbesondere der **Weiterbildung, muss adäquater ausgestaltet** werden. Erwachsene lernen anders (vgl. Beispiel «Adult Learning» unten). Die Möglichkeit, die eigenen Erfahrungen mit der Weiterbildung zu verbinden sowie das Erlernete direkt anzuwenden, spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Weiterbildungsaktivitäten off the job müssen stärker nach diesen Kriterien beurteilt werden und das Potenzial von systematischen Weiterbildungsmassnahmen on the job sollte besser genutzt werden (vgl. Kapitel 6.3.8).

Weiterbildungsmassnahmen scheinen in den Banken zudem eher eine **«Holschuld»** zu sein. Die Banken bieten ein Spektrum von Möglichkeiten an und unterstützen grosszügig. Wenn berücksichtigt wird, dass bei einem hohen beruflichen Engagement der Professionals ein Trade-off zwischen Familien- und Weiterbildungszeit besteht, dann hat die Bank eine wichtige Rolle zu übernehmen, damit Weiterbildungsaktivitäten trotzdem nicht vernachlässigt werden. Die Bank kann lebenslanges Lernen und individuelle Entwicklungsmassnahmen stärker institutionalisieren. Dies kann im Sinne einer **Zielgrösse über eine Weiterbildungsquote pro Altersgruppe** oder über **verbindliche Vereinbarungen in Personalgesprächen** führen, welche auch bei der Qualifikation berücksichtigt werden.

Tabelle 22

LÖSUNGSINSTRUMENT: ADULT LEARNING

ADULT LEARNING

Kurzinformation:

Im Laufe eines Lebens verändert sich das Lernverhalten. Während der Mensch im Kindes- und Jugendalter das lernt, was ihm vorgegeben wird, wird er im Erwachsenenalter als unabhängiges Individuum wählender was die Lerninhalte anbelangt. Im Erwachsenenalter fokussiert sich die Wissensaneignung auf Inhalte, welche mit bestehendem Wissen verknüpft werden können und eine hohe Praxisrelevanz besitzen. Als Erwachsener möchte der Mensch neu gewonnenes Wissen auch einsetzen können und ist nicht mehr bereit, Zeit und Energie in praxisfernes Wissen zu investieren.

Adult Learning stellt folgende spezifische Anforderungen an das Lernen (Knowles, 1984):

- Die Erwachsenen müssen in die Planung und Bewertung ihres Unterrichts einbezogen werden.
- Erfahrung (einschliesslich Fehler) bildet die Grundlage für die Lernaktivitäten.
- Erwachsene sind am meisten daran interessiert, Themen zu lernen, die unmittelbare Relevanz und Auswirkungen auf ihren Beruf oder ihr Privatleben haben.
- Das Lernen von Erwachsenen ist eher problemzentriert als inhaltsorientiert.

Fallbeispiel aus der Praxis:

Aufgrund dieser Veränderung des Lernverhaltens im Verlauf des Lebens eines Menschen müssen auch altersspezifische Bildungsangebote geschaffen werden, welche individuell auf die Bedürfnisse des Bildungssuchenden zugeschnitten werden können. Ein Vorzeigeprojekt zu diesem Thema, welches 2018 mit dem HR Award ausgezeichnet wurde, stammt von der AXA: Ein Virtual Career Assistant beantwortet individualisiert Fragen zu Weiterbildungsmöglichkeiten, welche zum Fähigkeitsprofil der einzelnen Mitarbeitenden passen und schafft so die Grundlage für lebenslanges und altersgerechtes Lernen (Deloitte, 2018).





6.3.7 Können: Entwicklungsstrategie

6.3.7.1 Spannungsfeld: Unterstützung vorhanden – aber ohne Strategie

Damit die Weiterbildungsaktivitäten zu einer Win-Win-Situation führen, ist ein direkter Bezug zur Strategie der Bank sowie zur individuellen Laufbahnstrategie der Professionals notwendig.

Tabelle 23

SPANNUNGSFELD: UNTERSTÜTZUNG VORHANDEN – ABER OHNE STRATEGIE

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Unterstützung vorhanden – aber ohne Strategie	 Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Lebenszyklusorientierte Personalstrategie ist notwendig, um Vielfalt der verschiedenen Altersgruppen innerhalb der Organisation wertzuschätzen (Graf, 2008; Möller & Volkmer, 2005).
	 Perspektive Professionals	<ul style="list-style-type: none"> – Eine Weiterbildung wird nur absolviert, wenn eine Anwendungsmöglichkeit in der Praxis gegeben ist (vgl. Kapitel 5.1.4.4). – Nur wenige der befragten Professionals steuern ihre Laufbahn aktiv und bewusst (vgl. Kapitel 5.1.4.1).
	 Perspektive Banken	<ul style="list-style-type: none"> – Die Weiterbildungsaktivitäten werden von den Banken grosszügig unterstützt (vgl. Kapitel 5.1.5.3).

Die Banken unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Weiterbildung grosszügig durch finanzielle und zeitliche Ressourcen. Die Weiterbildung ist vorwiegend eine «Holschuld» der Mitarbeitenden. Die Professionals nutzen gewisse Weiterbildungsmöglichkeiten, aber deren Nutzen für die Praxis wird gleichzeitig angezweifelt. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die Wahl der Weiterbildungsaktivitäten den einzelnen Mitarbeitenden überlassen wird und nicht auf einer dezidierten Personalentwicklungsstrategie beruht. Damit entsteht die Gefahr, dass die Weiterbildungsaktivitäten nicht die Effektivität erreichen, welche sie mit einer klareren Strategie auf individueller, aber auch auf Bankebene erzielen könnten, und dass die Mittel dafür ineffizient eingesetzt werden.



Besonders bei Professionals ist es wichtig, dass fokussierte Entwicklungsmassnahmen verfolgt werden, welche ihre Erfahrungen und Kompetenzen, vor allem aber auch ihre Laufbahnperspektiven und -ziele im Kontext der Transition der bestehenden in die zukünftige Bankenwelt berücksichtigen. Hinzu kommt, dass bei einer Lebenszyklusbetrachtung (vgl. Kapitel 6.3.6) auch private Aspekte in die Überlegungen integriert werden sollten.

6.3.7.2 Lösungsansatz: Mehr Effektivität der Entwicklungsmassnahmen durch Standortbestimmung

Mit regelmässig durchgeführten, institutionalisierten Standortbestimmungen können Professionals ihre Potenziale, ihre beruflichen und persönlichen Ziele sowie ihre berufliche Entwicklung insgesamt prüfen und effektive Massnahmen ergreifen. Die Selbstmanagementkompetenz sowie die Veränderungs- und Leistungsfähigkeit werden damit unterstützt und die Banken können die Professionals entsprechend flexibler einsetzen.

Tabelle 24

LÖSUNGSANSATZ: MEHR EFFEKTIVITÄT DER ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN DURCH STANDORTBESTIMMUNG

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 <p>Unterstützung vorhanden – aber ohne Strategie</p>	 <p>Standortbestimmung durchführen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Durch Standortbestimmung Potenziale erkennen sowie den Kontext der Professionals einbeziehen – Selbstmanagementkompetenz der Professionals fordern und fördern

Seine eigenen Fähigkeiten zu kennen ist eine erste Voraussetzung, um eine Beurteilungsgrundlage für die persönliche Leistungsfähigkeit von heute und morgen zu haben. Um sich in der gegenwärtigen wie der zukünftigen Bankenwelt und in der Phase dazwischen (Transition) erfolgreich bewegen zu können, sind jedoch weitere Aspekte notwendig. Es sind **nicht nur die Kompetenzen und die Leistungserbringung**, sondern auch **die eigenen Potenziale** sowie **die beruflichen und persönlichen Ziele** und die **berufliche Entwicklung** insgesamt **zu prüfen** (Zölch & Mücke, 2018). Eine solche Analyse erfolgt im Rahmen einer Standortbestimmung. Standortbestimmungen können unternehmensintern oder in Zusammenarbeit mit externen Partnern (Berufs- und Laufbahnberatungen) angeboten werden.

Standortbestimmungen orientieren sich nicht an der Passung der Mitarbeitenden auf gewisse Funktionen, sondern an den **spezifischen Ressourcen der Mitarbeitenden und ihren persönlichen Zielen**. Zudem wird analysiert, was fehlt bzw. was unternommen werden muss, um definierte Ziele zu erreichen. Damit wird auch gewährleistet, dass Qualifizierungsmassnahmen on the job und off the job auf konkrete Ziele oder Zielvarianten ausgerichtet und nicht beliebig sind. Die Mittel für Personalentwicklungsmassnahmen werden so effizienter und effektiver eingesetzt.

Da Standortbestimmungen oft im Rahmen von Outplacement-Massnahmen oder im Kontext von Arbeitslosigkeit durchgeführt werden, gilt es, die Standortbestimmung **vom Image eines Krisen-Instrumentes zu befreien** und als Standard-Instrument im Rahmen des Personalentwicklungsangebotes zu positionieren. Bestenfalls sind Zeitpunkte zu definieren, zu welchen Standortbestimmungen «per Default» durchgeführt werden (vergleiche Fallbeispiele Kapitel 6.2.9.2.).

Standortbestimmungen durchlaufen in der Regel folgende Phasen (Zölch & Mücke, 2018)

1. Analyse des Ist-Zustandes: Wo stehe ich? Woher komme ich?
2. Definition des Soll-Zustandes: Wo will ich hin?
3. Der konkrete Weg: Wie komme ich zum Ziel?

Regelmässig durchgeführte Standortbestimmungen über alle Altersstufen erhöhen nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit (intern und extern) der Mitarbeitenden, sondern führen auch zu einer laufenden Überprüfung der eigenen Kompetenzen und Ziele. Damit wird auch die **Selbstmanagementkompetenz erhöht** und die **Mitgestaltung der eignen beruflichen Zukunft** verstärkt. Die Banken können die Mitarbeitenden auf der anderen Seite **flexibler einsetzen**, da die **Veränderungs- und Leistungsfähigkeit erhalten bleibt**. Zudem kann dadurch die Attraktivität des Arbeitgebers erhöht werden (Graf, 2009a).

Personalgespräche können eine **Standortbestimmung nicht ersetzen**. Sie orientieren sich an der Leistungsbeurteilung der aktuell ausgeübten Funktion, an möglichen Karriereschritten und den dazu notwendigen Entwicklungsmassnahmen. Sie sind jedoch keine grundsätzliche Auslegeordnung, welche neben den beruflichen Zielen auch private Ziele berücksichtigt. Diese Aspekte sprengen den Rahmen eines Personalgespräches zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Auch die Rolle der HR-Abteilungen ist heute nicht für die Ausübung einer solchen Aufgabe definiert.

Standortbestimmungen können **in verschiedenen Formen** stattfinden, über eine Einzelberatung, in Gruppen oder über Instrumente, welche eine Selbstevaluation ermöglichen (Zölch & Mücke, 2018). Auch inhaltlich ist die Spannweite gross. Einzelne Instrumente fokussieren vor allem auf die Kompetenzen, andere schliessen auch Werte und Wünsche im Kontext der beruflichen und privaten Ziele mit ein und orientieren sich an einer sinngebenden Gestaltung des Lebens (Graf, 2015).

Beispiele aus der Praxis:

Für eine Reihe von Unternehmen stellt die Standortbestimmung aller Mitarbeitenden bereits einen fixen Bestandteil des Instrumentariums dar. Bei der Schweizerischen Post und bei der Swisscom wird eine Standortbestimmung insbesondere Mitarbeitern über 50 angeboten, während den Mitarbeitenden des Versicherungsunternehmens Helvetia die Möglichkeit dieser Selbstreflexion schon ab 35 Jahren zur Verfügung steht. ABB-Mitarbeitende haben ab 45 die Chance, sich im Rahmen einer persönlichen Standortbestimmung mit ihrer mittel- bis langfristigen Zukunft auseinanderzusetzen (Zölch, Mücke, Graf & Schilling, 2009).

Mögliche Instrumente für die eigene Standortbestimmung und Fallbeispiele aus der Praxis:

Tabelle 25

LÖSUNGSINSTRUMENT: SKILLAWARE

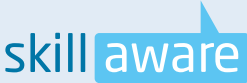
SKILLAWARE	
	<p>Kurzinformation: Skillaware ist eine schweizweite Kampagne zur Selbstevaluation von 16 Grundkompetenzen für Bankfachspezialisten, welche von den drei Verbänden Arbeitgeber Banken, Schweizerischer Bankpersonalverband und dem Kaufmännischen Verband lanciert wurde. Ein Online-Test, welcher auf wissenschaftlichen Grundlagen basiert, liefert den Teilnehmenden wertvolle Informationen zur aktuellen Selbstevaluation als Basis für die weitere Standortbestimmung. Im Anschluss an die Selbstevaluation wird den Bankmitarbeitenden ein Orientierungsgespräch für die Besprechung der Resultate angeboten. An diesem Gespräch können auch mögliche nächste Schritte zur persönlichen Weiterentwicklung besprochen werden.</p>
<p>Weiterführende Informationen für die persönliche Anwendung: Weitere Informationen zum Angebot und der Zugang zur Selbstevaluation sind auf der Homepage von skillaware zu finden (Skillaware, 2019).</p>	

Tabelle 26

LÖSUNGSINSTRUMENT «BUSINESS MODEL YOU»

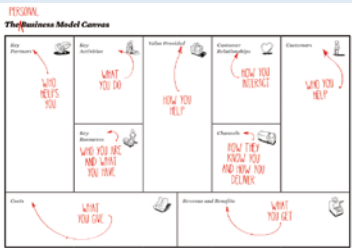
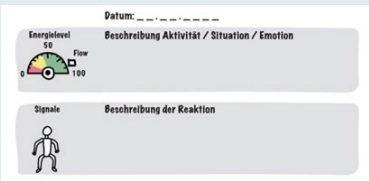
«BUSINESS MODEL YOU»	
	<p>Kurzinformation: Das «Business Model You» basiert auf dem bekannten Konzept des «Business Model Canvas». Canvas visualisiert auf vereinfachende und strukturierte Weise Geschäftsmodelle von Unternehmen, um diese zu analysieren und weiterzuentwickeln.</p> <p>Wie beim «Business Model Canvas» besteht der Nutzen des «Business Model You» darin, ein vertieftes Verständnis hinsichtlich einzelner Elemente der eigenen Mehrwertgenerierung für den Arbeitsmarkt zu erlangen, um gezielte Massnahmen für deren Veränderung definieren zu können. Der Prozess besteht aus vier aufeinanderfolgenden Schritten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Anwendung des «Business Model Canvas» auf die eigene Person im Kontext der beruflichen Karriere – Reflexion der eigenen Person und der Karriere, um Bereiche für mögliche Veränderungen zu identifizieren – Das Sammeln von Ideen für Veränderungen, um diese in dem neuen «Business Model You» zu visualisieren – Formulierung von Zielen für die Umsetzung des neuen «Business Model You»
<p>Weiterführende Informationen für die persönliche Anwendung: Tim Clark erarbeitete mit den Urhebern des «Business Model Canvas» Alexander Osterwalder und Yves Pigneur die verwandte Methodik «Business Model You». Mit Hilfe dieses Buches kann die Methode im Selbststudium angewendet werden (Clark, 2012).</p>	

Tabelle 27

LÖSUNGSINSTRUMENT: ENERGIE-JOURNAL MIT AEIOU

ENERGIE-JOURNAL MIT AEIOU



Kurzinformation:
Tätigkeiten und Situationen des täglichen Arbeits- und Privatlebens bereiten jeder Person unterschiedlich Freude und kosten Kräfte. Das Führen eines Energie-Journals – beispielsweise im Laufe von zwei Wochen – kann dabei unterstützen, in diesem Zusammenhang Beobachtungen zur eigenen Person festzuhalten. Diese Dokumentation dient der persönlichen Reflexion, um den Einsatz der eigenen Energie zu evaluieren. Mit Hilfe der AEIOU-Fragen können die Tätigkeiten und Situationen systematisch reflektiert werden:


- Activities: Welche Tätigkeiten bereiten Freude?
- Environment: Wo entsteht Wohlbefinden?
- Interaction: Welcher Austausch mit anderen wird als Bereicherung empfunden?
- Objects: Woran hatte man Freude?
- Users: Mit wem verbringt man gerne Zeit?

Weiterführende Informationen für die persönliche Anwendung:
Eine Anleitung in Form eines einfachen Beispiels kann dem Buch «Das Design your Future Playbook» entnommen werden (Lewrick & Thommen, 2019).

Tabelle 28

LÖSUNGSINSTRUMENT: LEARNABILITY QUOTIENT

LEARNABILITY QUOTIENT




Kurzinformation:
«Learnability» steht sowohl für die Fähigkeit als auch für den Wunsch oder Willen, sich an neue Bedingungen anzupassen und Herausforderungen zu stellen. Diese Fähigkeit kann mit dem Learnability-Quotienten gemessen werden und setzt sich aus drei Dimensionen zusammen. Während die Dimension «Abenteuer» misst, inwieweit man bereit ist, Neues zu entdecken, identifizieren die Dimensionen «Intellekt» und «Konvention» die Bereitschaft und Neugier, Neues zu erlernen oder den Status quo zu hinterfragen.

Weiterführende Informationen für die persönliche Anwendung:
Mittels eines Online-Tests lässt sich der «Learnability-Quotient» einfach ermitteln. Er wurde in Zusammenarbeit mit dem Personalvermittler Manpower und mit Hogan Assessment entwickelt, einem amerikanischen Unternehmen, welches sich auf die Entwicklung von Persönlichkeitstests spezialisiert hat. Der Test kann online absolviert werden (ManpowerGroup & Hogan).

Tabelle 29

LÖSUNGSINSTRUMENT: WHEEL OF CHANGE

WHEEL OF CHANGE



Kurzinformation:

Jede Person verfügt sowohl über positive als auch über negative Eigenschaften, welche den Verlauf einer Laufbahn mitbestimmen und prägen. Um eine Veränderung der Laufbahn herbeizuführen, müssen somit auch die persönlichen Eigenschaften verändert werden. Das Rad der Veränderung hilft dabei, die Eigenschaften anhand von zwei Achsen anzuordnen. Während die Plus/Minus-Achse die positiven von den negativen Eigenschaften unterscheidet, entscheidet die zweite Achse darüber, ob es sich um Eigenschaften handelt, welche man beibehalten und kultivieren möchte – oder sich abgewöhnen will. Die Methode verhilft zu einem vertieften Verständnis der eigenen persönlichkeitsbezogenen Ressourcen und reflektiert diese im Kontext der weiteren Laufbahnplanung.

Weiterführende Informationen für die persönliche Anwendung:

«The Wheel of Change» wurde von Marshall Goldsmith entwickelt. Auf seiner Website sind eine Reihe von Videos, Podcasts, Artikeln und Buchvorschlägen zum Thema Verhaltensänderung zu finden (Goldsmith, 2015).

Tabelle 30

LÖSUNGSINSTRUMENT: CAREER HACKATHON

CAREER HACKATHON

Kurzinformation:

Hackathons werden heutzutage von verschiedenen Unternehmen durchgeführt. Grundsätzlich hat ein Hackathon zum Ziel, mit einer Vielzahl von Menschen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen in einer möglichst kurzen Zeit in Form eines Prototyps eine Lösung für eine bestimmte Problemstellung zu erarbeiten. Während die üblichen Hackathons sich meist auf Problemstellungen technischer Natur fokussieren, steht bei Career Hackathon die Entwicklung von Karriere-Prototypen für die einzelnen Teilnehmenden im Zentrum. Die Teilnehmenden eines Career Hackathons lernen Werkzeuge kennen, um Fragen zu ihrer Karriere, aber auch zu ihrem Lebensentwurf beantworten zu können, was in ihren Karriere-Prototyp einfließt. Grundsätzlich ist auch die Teilnahme an einem klassischen, technisch orientierten Hackathon eine bereichernde Erfahrung.

Weiterführende Informationen:

Ankündigungen zu neuen Hackathons jeglicher Art sind auf diversen Event-Plattformen (wie z.B. Meet-up) zu finden.

Tabelle 31

LÖSUNGSINSTRUMENT: CONTEXT MAP

CONTEXT MAP
<p>Kurzinformation: Mithilfe einer Context Map lässt sich ein strukturierter Überblick zu einer spezifischen Problemstellung generieren. Die vereinfachende Darstellung hilft dabei, alle karriererelevanten Rahmenbedingungen aufzulisten, in Beziehung zueinander zu setzen und allenfalls Abhängigkeiten zu identifizieren. Diese Herangehensweise ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtungsweise, um berufliche Ziele unter Berücksichtigung aller relevanten Einflussfaktoren zu verfolgen. Die Methode erfordert nur geringen materiellen Aufwand und fördert auf einfache Weise das Verständnis für die Einflussfaktoren der persönlichen Laufbahnplanung, jedoch hängt die Qualität der Context Map in erheblichem Masse vom Einsatz der zeitlichen Ressourcen ab.</p>
<p>Weiterführende Informationen: Eine Anleitung in Form eines einfachen Beispiels kann dem Buch «Das Design your Future Playbook» (Lewrick & Thommen, 2019) entnommen werden.</p>

Tabelle 32

LÖSUNGSINSTRUMENT: PERSPEKTIVENWORKSHOP

PERSPEKTIVENWORKSHOP
<p>Kurzinformation: Während eine Reihe von Instrumenten existiert, mit denen man selbständig seine aktuelle berufliche Situation und seine Kompetenzen evaluieren kann, um mögliche Perspektiven auszuloten, existieren auch sogenannte Perspektivenworkshops, welche diesen Evaluations- und Planungsprozess innerhalb von einem bis zwei Tagen durchlaufen. Die Vorteile dieser Workshops sind unter anderem die professionelle Anleitung und Unterstützung durch Experten. Des Weiteren bietet ein Workshop die Möglichkeit, sich die Zeit zu nehmen, um diesen Reflexionsprozess in enormer Fokussierung zu durchlaufen.</p>
<p>Fallbeispiel aus der Praxis: Solche Workshops werden von diversen Anbietern wie Laufbahnberatungsfirmen oder von den Arbeitgebern selbst veranstaltet. So bietet beispielsweise das Unternehmen Axpo seinen Mitarbeitenden ab einem Alter von 44 Jahren die Möglichkeit, während zweier einzelner Tage eine Standortbestimmung durchzuführen (Axpo, 2020).</p>

Tabelle 33

LÖSUNGSINSTRUMENT: LAUFBAHNBERATUNG

LAUFBAHNBERATUNG
<p>Kurzinformation: In der Laufbahnberatung unterstützen Spezialistinnen und Spezialisten erfahrene Berufstätige oder Neueinsteigende bei einer Reihe von Herausforderungen. Sie bieten unter anderem Unterstützung bei der Berufswahl oder Umorientierung, der Laufbahnplanung sowie beim Selbstmarketing. Das Ziel der Laufbahnberatung ist es, die Personen mittels Selbstanalyse und Coaching zu befähigen, die Gestaltung ihrer eigenen Laufbahn selbständig und aktiv anzugehen.</p>




6.3.8 Können: Entwicklungsinstrumente

6.3.8.1 Spannungsfeld: Zu enger Fokus der Entwicklungsinstrumente

Der starke Fokus auf die interne und externe Weiterbildung als zentrale Entwicklungsinstrumente führt dazu, dass das Potenzial anderer Entwicklungsinstrumente zu wenig ausgeschöpft wird.

Tabelle 34

SPANNUNGSFELD: ZU ENGER FOKUS DER ENTWICKLUNGSMASSEN

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Zu enger Fokus der Entwicklungsinstrumente	 Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Kontinuierliches Lernen on the job wird wichtiger (Gasteiger, 2007). – Die Effektivität der Weiterbildung wird in höherem Alter stärker in Frage gestellt (Zwick, 2012).
	 Perspektive Professionals	<ul style="list-style-type: none"> – Führungspersonen sehen externe Weiterbildung als wichtig an (vgl. Kapitel 5.2.6.1). – Eine Weiterbildung wird nur absolviert, wenn eine Anwendungsmöglichkeit in der Praxis gegeben ist (vgl. Kapitel 5.1.4.4).

Interne Weiterbildungsmöglichkeiten wurden in der Vergangenheit von den Professionals sehr häufig genutzt. Rund 85 Prozent der befragten Professionals haben in den letzten fünf Jahren eine entsprechende Schulung besucht. Auch die externe Weiterbildung hat eine hohe Bedeutung. Insbesondere die Führungskräfte sehen die Wichtigkeit der externen Weiterbildung, welche neben Kompetenzvermittlung auch eine bankunabhängige Zertifizierung mit sich bringt. Gleichzeitig stellen die Professionals den Nutzen der Weiterbildungen in Frage, weil der Praxistransfer nicht zwingend gewährleistet ist.



Neben der Weiterbildung als Entwicklungsmassnahme off the job scheinen Instrumente der Weiterbildung on the job wenig etabliert zu sein. Es wird wohl davon ausgegangen, dass die täglichen, beruflichen Herausforderungen und die Zusammenarbeit im Team und mit verschiedenen Stellen innerhalb und ausserhalb der Bank zu einem hinreichenden Weiterbildungseffekt on the job führten. Dies ist zweifellos der Fall, aber das Potenzial einer strukturierten Weiterbildungsmöglichkeit on the job bleibt dadurch ungenutzt.

6.3.8.2 Lösungsansatz: Erweiterung des Angebots der Entwicklungsinstrumente

Strukturierte Entwicklungsmassnahmen on the job können eine gute Ergänzung zu den Entwicklungsmassnahmen off the job sein. Sie kommen vor allem den Bedürfnissen der Professionals entgegen, welche eine hohe Praxisrelevanz der Entwicklungsmassnahmen fordern und welche neben beruflichem Engagement und der Familienzeit nur geringe zeitliche Reserve haben, um sich an einer Weiterbildung off the job zu beteiligen.

Tabelle 35

LÖSUNGSANSATZ: ERWEITERUNG DES ANGEBOTS DER ENTWICKLUNGSINSTRUMENTE

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 <p>Zu enger Fokus der Entwicklungsinstrumente</p>	 <p>Entwicklungsmassnahmen on the job fördern</p>	<p>– Angebote zur Qualifizierung on the job ausbauen (u.a. Coaching, Job Enrichment)</p>

Typische, traditionelle Entwicklungsmassnahmen on the job sind folgende:

- **Coaching** bedeutet, dass die Entwicklungsmassnahmen von einem dafür ausgebildeten Coach oder von spezialisierten Kolleginnen oder Kollegen durchgeführt werden.
- **Job Enrichment** ist die qualitative Erweiterung des Aufgabengebiets, wie beispielsweise die Übernahme der Verantwortung für ein teaminternes oder auch teamübergreifendes Projekt. Dieser Schritt ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten zu erweitern, zielt aber insbesondere darauf ab, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, mehr Verantwortung zu übernehmen.
- **Job Enlargement** ist die quantitative Erweiterung des Arbeitsgebiets. So können Mitarbeitende Aufgaben übernehmen, welche im Wertschöpfungsprozess ihrer bisherigen Tätigkeiten vor- oder nachgelagert sind. Beispielsweise Betreuende und Assistierende nicht nur ihre Kundinnen und Kunden für Events der Bank anmelden, sondern darüber hinaus durch aktive Mitarbeit das Marketing dabei unterstützen, einen möglichst persönlichen Kundenanlass zu organisieren.
- **Job Rotation** bedeutet, dass der Arbeitsplatz bzw. die Tätigkeiten unter Mitarbeitenden gewechselt werden, verbunden mit einem gut organisierten Onboarding-Prozess, welcher eventuell auch mit einer externen Weiterbildung verbunden ist. So können zum Beispiel Back-Office-Mitarbeitende eine Job Rotation an der Kundenfront absolvieren. Dies stellt nicht nur eine bereichernde Arbeitserfahrung dar, sondern fördert auch das Verständnis von Schnittstellenproblematiken und den Austausch zwischen den involvierten Teams oder Abteilungen.

Die besondere Herausforderung bei der Qualifizierung on the job ist, dass damit **kein formales Zertifikat** verbunden ist, welches bei bankinternen oder -externen beruflichen Veränderungen vorgewiesen werden könnte. Im Rahmen einer Standortbestimmung oder Laufbahnberatung ist deshalb **präzise festzuhalten, welche konkreten Qualifizierungsaktivitäten**

verfolgt und welche spezifischen Kompetenzen erworben worden sind, damit Qualifikationsmassnahmen on the job auch einen Wert erhalten.

Neben den traditionellen Entwicklungsmassnahmen gibt es auch neue Formen für Entwicklungsmassnahmen on the job:

Tabelle 36

LÖSUNGSTRUMENT: REVERSE MENTORING

WISSENSTANDEM / REVERSE MENTORING

Kurzinformation:

Beim Reverse Mentoring ist nicht die generelle Arbeitserfahrung entscheidend für die Nominierung zum Mentor, sondern das Wissen zu einem ganz spezifischen Themengebiet. Das bedeutet, dass auch jüngere und weniger arbeitserfahrene Mitarbeitende eine Mentorenrolle übernehmen können, wenn sie über Themenwissen verfügen, welches sie ihren Kollegen vermitteln können.

Fallbeispiel aus der Praxis:

Unternehmen wie Lufthansa oder Allianz praktizieren das Reverse Mentoring bereits erfolgreich. Während Lufthansa ihre Wissenstandems auch ins Ausland auf die Suche nach neuen Ideen schickt, gehört das Reverse Mentoring bei Allianz zum internen Weiterbildungsprogramm.

Weiterführende Informationen:

(Vodafone, 2019)

Tabelle 37

LÖSUNGSTRUMENT: JOB CRAFTING

JOB CRAFTING

Kurzinformation:

Job Crafting widmet sich der Personalisierung und Anpassung des persönlichen Tätigkeitsbereichs. Statt sich auf die Suche nach dem perfekten Stellenangebot zu machen, werden die aktuellen Tätigkeitbereiche von Mitarbeitenden hinterfragt und so umgestaltet, dass sie den persönlichen Stärken und Vorlieben entsprechen. Auch diese Methode fusst auf der Beantwortung von mehreren Fragen, die beispielsweise wie folgt lauten:

- Welche Tätigkeiten würde ich gerne zusätzlich übernehmen?
- Welche Tätigkeiten kann ich effizienter gestalten oder delegieren, um mir für neue Aufgaben Zeit zu schaffen?

Was kann ich von meinen Kollegen lernen?

Weiterführende Informationen:

Die Universität von Michigan in den Vereinigten Staaten, welche die Methode Job Crafting erforscht, hat ein Übungsheft zum Selbststudium herausgebracht. Auf der Homepage können die Job Crafting Tools online genutzt oder Heftexemplare bestellt werden (Job Crafting, 2020).

Tabelle 38

LÖSUNGSTRUMENT: WORKING OUT LOUD

WORKING OUT LOUD
<p>Kurzinformation: Mittels Working out Loud wird das persönliche Wissen innerhalb der Organisation sichtbar gemacht und mit anderen geteilt. Diese Methode soll die Vernetzung innerhalb des Unternehmens fördern, internes Silodenken überwinden und die Basis für Innovation schaffen. Sogenannte «Circles» von vier bis fünf Personen treffen sich über einen Zeitraum von zwölf Wochen, um Wissen zu teilen und persönlich definierte Ziele zu erreichen.</p>
<p>Weiterführende Informationen: Auf der Homepage (Stepper) sind kostenlose Anleitungen, das Buch zur Methode (Stepper, 2020) und weiterführende Informationen zu Working out Loud zu finden.</p>

Tabelle 39

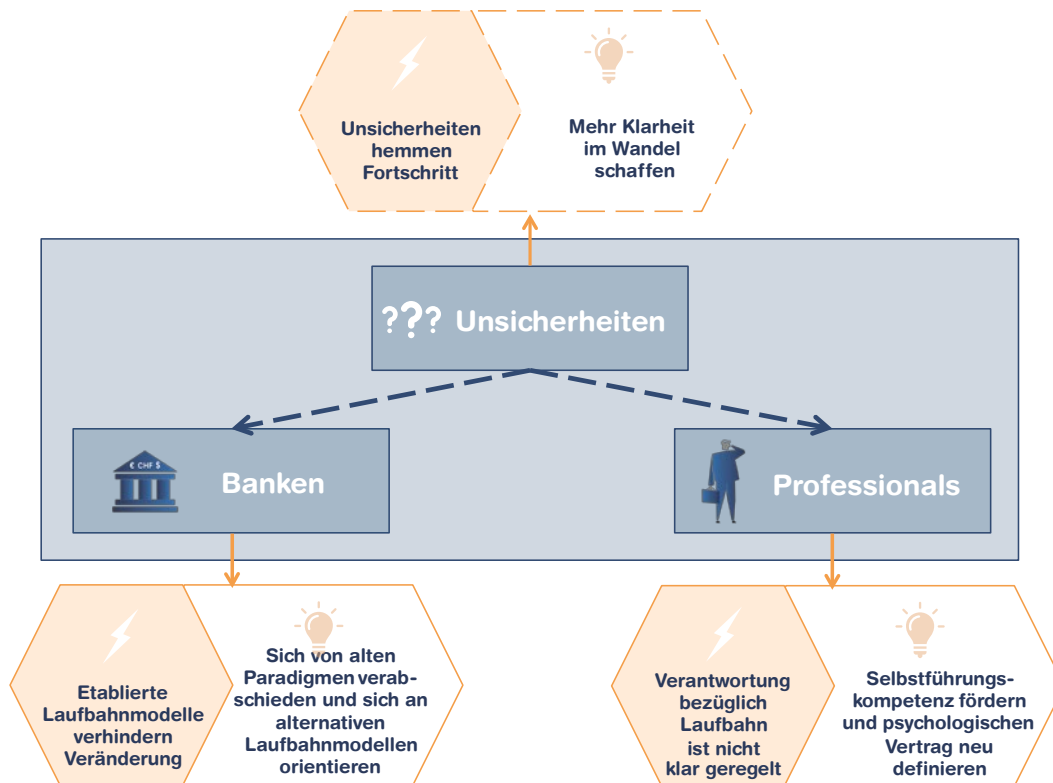
LÖSUNGSTRUMENT: EXPERTENPOOLS

EXPERTENPOOLS
<p>Kurzinformation: Ältere Mitarbeitende bringen eine Reihe von Arbeits- und Lebenserfahrungen mit, welche sie über einen längeren Zeitraum angesammelt haben. Manches Erfahrungs- oder Expertenwissen ist in einem Unternehmen nur bei einzelnen Mitarbeitenden vorhanden. Um diese wertvolle Ressource aber möglichst effektiv zu nutzen, kann diese in sogenannten Pools gebündelt werden. Projekte und die dafür benötigten Spezialkenntnisse werden auf Plattformen ausgeschrieben und Mitarbeitende, welche über die nötigen Kenntnisse verfügen, melden ihre Bereitschaft zur Mitarbeit im Projekt an.</p>
<p>Fallbeispiel aus der Praxis: In einer ausgeweiteten Form ist die Bildung und Nutzung von Expertenpools bei Bosch vorzufinden. Hier bestehen die Pools aus bereits pensionierten Mitarbeitenden, welche für ausgewählte Projekte ins Unternehmen zurückgeholt werden, um ihr Fachwissen nochmals in der Praxis einzusetzen und um jüngere Mitarbeitende an ihrer Erfahrung teilhaben zu lassen.</p>
<p>Weiterführende Informationen: (Bosch)</p>

6.3.9 Dürfen: Zusammenfassung der Spannungsfelder und Lösungsansätze

Abbildung 59

DÜRFEN: SPANNUNGSFELDER UND LÖSUNGSANSÄTZE



6.3.10 Dürfen: Unsicherheiten

6.3.10.1 Spannungsfeld: Unsicherheiten hemmen Fortschritt

Es ist allen Akteuren bekannt, dass der Wandel kommen wird. Über die konkreten Folgen der Veränderung, v.a. für die Professionals persönlich, herrscht jedoch Unklarheit. Da die Banken keine klare Orientierung geben können, verharren die Professionals in der aktuellen Situation und handeln nicht.

Tabelle 40

SPANNUNGSFELD: UNSICHERHEITEN HEMMEN FORTSCHRITT

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Unsicherheiten hemmen Fortschritt	 Perspektive Professionals	<ul style="list-style-type: none"> – Die Professionals sind sich dessen bewusst, dass sie sich weiterbilden müssen. Konkrete Pläne bestehen kaum (vgl. Kapitel 5.1.4.4). – Sie sehen Handlungsdruck und halten sich hinreichend fit, um die anstehenden Veränderungen bewältigen zu können (vgl. Kapitel 5.2.7.4).
	 Perspektive Banken	<ul style="list-style-type: none"> – Die Banken unterliegen der Prognoseunsicherheit und können keine klare Orientierung mehr geben (vgl. Kapitel 5.1.5.4).

Aufgrund der sich kontinuierlich verändernden Umweltbedingungen bestehen bei Banken Prognoseunsicherheiten; sie können ihren Mitarbeitenden keine klare Orientierung und Zukunftseinschätzungen geben. Sicher ist nur, dass der Wandel kommt. Grosse Unsicherheit herrscht aber beispielsweise in den folgenden Fragen: Wie schnell kommt der Wandel? Wie werden sich die Tätigkeitsfelder genau verändern? Wer wird von den Veränderungen in welchem Umfang betroffen sein? Welche Massnahmen sind zu ergreifen, damit die Beschäftigungsfähigkeit sichergestellt werden kann?

Die Professionals sind sich bewusst, dass sie sich bewegen müssen. Der Handlungsdruck ist vorhanden. Die Richtung ist aber nicht definiert: Da den Professionals der Kompass und damit die Orientierung fehlt, nehmen sie keine Handlungen vor.

6.3.10.2 Lösungsansatz: Mehr Klarheit im Wandel schaffen

Die Mitarbeitenden müssen aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Eine aktive und transparente Kommunikationsstrategie ist notwendig.

Tabelle 41

LÖSUNGSANSATZ: MEHR KLARHEIT IM WANDEL SCHAFFEN

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 Unsicherheiten hemmen Fortschritt	 Unsicherheiten aktiv begegnen	<ul style="list-style-type: none"> – Aktive und transparente Kommunikationsstrategie – Schaffen einer Wissenskultur – Denken, Planen und Agieren in Varianten und Szenarien
	 Überdenken des Organisationsumfeldes	<ul style="list-style-type: none"> – Vgl. Kapitel 6.2.14
	 Regeln der Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> – Vgl. Kapitel 6.2.15

Die Professionals sind Gestalter des Wandels und/oder Betroffene des Wandels. Der übergeordnete Veränderungsprozess einer Bank besteht aus vielen individuellen Veränderungsprozessen der Mitarbeitenden. Um die Transition vom bestehenden Banking ins zukünftige Banking erfolgreich zu managen, müssen deshalb auch die Professionals aktiv in den Veränderungsprozess involviert werden und ihre persönlichen Entwicklungen müssen mit der Neugestaltung der Banken einhergehen.

Wenn die Banken selber herausgefordert sind in einer Situation mit vielen Unsicherheiten zu agieren, braucht es eine gewisse Orientierung, an welcher sich die Mitarbeitenden ausrichten können. Eine **aktive und transparente Kommunikation** kann auch beinhalten, dass sowohl Themenfelder adressiert werden, in welchen noch grössere Unsicherheit besteht als auch Themenfelder, in welchen sich die zukünftige Entwicklung der Bank klar abzeichnet. Damit sich die Mitarbeitenden nicht in «irgendwelche Richtungen» bewegen, braucht es Information darüber, welche Tätigkeitsfelder ausgedehnt werden und welche eher reduziert werden oder welche Kompetenzen in Zukunft an Bedeutung gewinnen und welche verlieren. Diese Orientierung ist insbesondere für die Professionals wichtig, weil sie ihre Zeit für Weiterbildung und andere Entwicklungsmassnahmen möglichst effizient und effektiv einsetzen müssen bzw. wollen.

Es wäre einfacher, wenn seitens der Bank klare Entwicklungsschritte für die Organisation und für die einzelnen Mitarbeitenden definiert werden könnten. Klar zu kommunizieren ist schwierig, wenn die neuen Rahmenbedingungen kaum mehr eine mittel- bis langfristige Planung zulassen. Ein **Kommunizieren in Szenarien könnte Abhilfe** schaffen. Einerseits zeigen die Banken auf diese Weise verschiedene Entwicklungsoptionen der Organisation auf, andererseits ermöglicht dies den Professionals, diese Entwicklungsoptionen mit ihrer persönlichen Entwicklungsplanung abzustimmen. Einen entsprechenden Ansatz verfolgt auch der im Rahmen dieser Studie konzipierte Veränderungsprozess für die Professionals (vgl. Kapitel 6.1).

Zudem ist in der Kommunikation zu berücksichtigen, dass in der Regel ungleiche Wissensverhältnisse bestehen: Die Führungspersonen haben sich oftmals seit längerer Zeit mit dem Wandel auseinandergesetzt und Strategien oder Pläne entwickelt (Spiess, 2006). Die Mitarbeitenden haben einen weniger direkten Zugang zu diesen Themen. Die Informationsvermittlung sollte deshalb auch als sozialer Prozess verstanden werden. Die Führung bekennt sich zum Wandel und zeigt die Notwendigkeit der Veränderung auf, dabei soll jedoch das Wissen mit allen geteilt werden und es soll ein Austausch mit allen Mitarbeitenden über die anstehenden Themen des Wandels stattfinden (vgl. auch Spiess, 2006, Rump & Schmidt, 2005). Eine Möglichkeit bieten dazu hierarchieübergreifende und interdisziplinäre Strategieseminare oder Zusammenarbeitsformen.

Eine effektive Kommunikationsstrategie ist zwar notwendig, aber nicht ausreichend. Es müssen auch entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden:

- **Überdenken des Organisationsumfeldes** (vgl. Kapitel 6.2.14)
- **Klären der Verantwortlichkeiten zwischen Professionals und Banken** (vgl. Kapitel 6.2.15)




6.3.11 Dürfen: Organisationsumfeld

6.3.11.1 Spannungsfeld: Etablierte Laufbahnmodelle verhindern Veränderung

Das Potenzial für den weiteren Aufstieg sowie die Gehaltserhöhung reduziert sich durch das Erreichen des Karriereplateaus und die flacher werdenden Hierarchien. Es stellt sich die Frage, wie die Rahmenbedingungen zu gestalten sind, sodass die Anreize für die weitere berufliche Entwicklung der Professionals bestehen bleibt.

Tabelle 42

SPANNUNGSFELD: ETABLIERTE LAUFBAHNMODELLE VERHINDERN VERÄNDERUNG

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Etablierte Laufbahnmodelle verhindern Veränderung	 Perspektive Professionals	– Professionals streben nach ambitionierten Laufbahnzielen (vgl. Kapitel 5.2.5.7).
	 Perspektive Banken	– Die bisherige Laufbahn der heutigen Professionals ist stark durch ein ausgeprägt hierarchieorientiertes Karrierekonzept der Banken beeinflusst. Die Organisationsstruktur der Banken wird flacher (vgl. Kapitel 5.1.5.4).

In den Banken herrscht ein ausgeprägt hierarchieorientiertes Karriereverständnis vor, welches sich in ihren Strukturen, aber auch in ihren Kulturen niederschlägt. Die Professionals sind weiterhin ambitioniert, streben einen weiteren hierarchischen Aufstieg an und wünschen sich auch in Zukunft interessante und herausfordernde Aufgaben. Diese Ergebnisse spiegeln

auch Erkenntnisse aus der Wissenschaft wider. Mitarbeitende in der Reifephase ihrer Laufbahn bezeichnen Aufstieg, Freiraum/ Verantwortung sowie Wissensweitergabe als prioritäre berufliche Ziele (von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2014). Die Ambitionen sind zwar vorhanden, jedoch ist das Potenzial, die damit verbundenen Ziele zu erreichen, gering. Die Einschränkung des Potenzials für einen weiteren hierarchischen Aufstieg ist dadurch bedingt, dass die Hierarchiestufen typischerweise nach einem Pyramidensystem aufgebaut sind und damit die Möglichkeit eines weiteren Aufstiegs mit zunehmender Hierarchiestufe abnimmt. Gleichzeitig werden die Organisationsstrukturen der Banken flacher, was zu einer weiteren Reduktion des Aufstiegspotenzials hinsichtlich Führungsstufe und Gehalt führt.

Die Rahmenbedingungen für die weitere berufliche Entwicklung der Professionals müssen deshalb neu gedacht werden, sodass die Professionals in der Reifephase ihrer Laufbahn ebenfalls Anreize zur Weiterentwicklung haben.

6.3.11.2 Lösungsansatz: *Sich von alten Paradigmen verabschieden und sich an alternativen Laufbahnmodellen orientieren*

Fach- und Projektlaufbahnen stellen alternative Konzepte zur Führungslaufbahn dar. Es ist zu prüfen, inwiefern diese Laufbahnkonzepte eine Führungslaufbahn anreichern können, sodass die Professionals weiterhin eine interessante und herausfordernde Tätigkeit ausüben können. Dazu müssen alternative Laufbahnkonzepte in den Banken als gleichwertige Konzepte etabliert und anerkannt werden.

Tabelle 43

LÖSUNGSANSATZ: LOSLÖSUNG VON ALTEN PARADIGMEN

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 Etablierte Laufbahnmodelle verhindern Veränderung	 Bestehende Laufbahnstrukturen erweitern	<ul style="list-style-type: none"> – Führungslaufbahnen mit aufgefrischer Expertise verbinden – Führungslaufbahn mit einer Projektlaufbahn ergänzen – Multidirektionale Laufbahnverläufe etablieren – Neue Führungskonzepte zulassen
	 Kulturelle Veränderungen und neue Anreizstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> – Laufbahnerfolg neu definieren – Neue Anreize, fern von Aufstieg und Entschädigung entwickeln und etablieren

Da das Potenzial für weitere Karriereschritte im Sinne von Beförderung und Entschädigung für viele Professionals ausgeschöpft ist, müssen neue Laufbahnmöglichkeiten etabliert werden. Als Alternativen stehen grundsätzlich die Konzepte einer Fach- und Projektlaufbahn zur Verfügung. Verflacht sich eine Führungslaufbahn, ist nur noch eine horizontale Entwicklung oder eine hierarchische Rückstufung möglich. Es stellt sich dann die Frage, inwiefern Aspekte anderer Laufbahnkonzepte zur Anreicherung der Aufgaben der Professionals auf dem bestehenden Führungsniveau genutzt werden können. Folgende Möglichkeiten bestehen beispielsweise:

1. Führungslaufbahn mit aufgefrischter Expertise verbinden:

Eine Fachlaufbahn ist eine Laufbahn für qualifizierte Spezialisten. Typisch für Fachlaufbahnen sind ein hoher Anteil an reinen Fach- und ein geringerer Umfang an Führungsaufgaben (von Rosenstiel, 2014). Mitarbeitende, welche sich an einer Fachlaufbahn orientieren, haben üblicherweise andere berufliche Ziele als Mitarbeitende mit Führungsambitionen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2013). Es geht darum, eine bestimmte Expertise aufzubauen, fachlich immer wieder Neues dazu zu lernen, sich mit anderen Experten auszutauschen und diese Expertise dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Im Rahmen der beschriebenen Ausgangslage kann die Frage gestellt werden, inwiefern bei einer Verflachung des Laufbahnverlaufs der Professionals ihre Expertise wieder vermehrt in den Vordergrund gerückt und genutzt werden kann. Folgende Massnahmen können in diesem Zusammenhang beispielsweise geprüft werden:

- **Refresher von Fachexpertise:** Professionals können ihr Wissen in einem Fachthema oder einem Methodenbereich, in welchem sie bereits über Expertise verfügen, wieder auffrischen. Sie können sich damit neben ihrer Führungsaufgabe auch fachlich neu positionieren.
- **Nutzen der Expertise:** Die Professionals können ihre Expertise im Bereich der Führung nutzen, indem sie als Mentoren oder als Ausbilder tätig sind.

2. Führungslaufbahn mit einer Projektlaufbahn ergänzen

Die Anzahl an Projekten nimmt bei Unternehmen, wie auch bei Banken, zu. Die Projektlaufbahn stellt neben der Führungs- und Fachlaufbahn eine weitere berufliche Entwicklungsmöglichkeit dar. Es stellt sich aber die Frage, inwiefern die Führungsaufgabe von Professionals mit Projektverantwortung oder -mitarbeit verbunden werden kann. Dabei können spezifische Stärken der Professionals für den Aufbau von Teams mit sich ergänzenden Kompetenzen gezielt genutzt werden.

3. Multidirektionale Laufbahnverläufe etablieren oder neue Führungskonzepte zulassen

Während alternative Laufbahnkonzepte wie Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn als separate Laufbahnmöglichkeiten wahrgenommen werden, hat sich der Wechsel dieser Laufbahnformen, im Sinne eines «hin und zurück» überhaupt noch nicht etabliert. Das heisst, es ist üblich, dass eine Fach- oder Projektlaufbahn die Grundlage einer Führungslaufbahn bildet. Wird die Führungslaufbahn aber zu Gunsten einer (vorübergehenden) Fach- oder Projektlaufbahn «aufgegeben», dann ist der Weg zurück in eine Führungslaufbahn kein etablierter Weg. Aber gerade der schlaufenförmige Ablauf und der Mix von Laufbahnen könnte für Professionals eine Chance bedeuten, sich ständig weiterzuentwickeln und leistungsfähig zu bleiben.

Zudem können auch alternative Führungskonzepte zu einer beruflichen Weiterentwicklung beitragen. Zum Beispiel können Führungsstandards einen Perspektivenwechsel und eine neue Herausforderung darstellen, aber auch die Nutzung von alternativen Arbeitszeitmodellen ermöglichen (Teilzeit, Home-Office).

Damit alternative Laufbahnkonzepte sich in den Banken und bei den Professionals etablieren können, sind auch **kulturelle Veränderungen** notwendig und sind **Anreize neu zu definieren:**

- «Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und für andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden.» (von Rosenstiel, 2014). Wenn die hierarchische Laufbahn als Inbegriff einer erfolgreichen

Laufbahn verstanden wird, ist es schwierig, alternative Laufbahnkonzepte erfolgreich in der Bank zu positionieren. Vor allem multidirektionale Laufbahnkonzepte werden sich kaum etablieren können, weil ein hierarchischer Abstieg nicht als mögliche Übergangsphase, sondern als Ende einer Führungslaufbahn betrachtet wird.

- Wenn dazu das Entschädigungssystem auch noch auf hierarchisch orientierte Strukturen ausgerichtet ist, fehlt einerseits der materielle Anreiz, sich für einer alternative Laufbahn zu entscheiden und andererseits wird dadurch der geringe Stellenwert von alternativen Laufbahnkonzepten weiter unterstützt.
- Bei Fach- und Projektlaufbahnen stehen meistens andere, immaterielle Anreize im Vordergrund. Es sind z.B. die Anerkennung als Experte oder der Projektmanagementfähigkeit, inhaltsreiche Tätigkeiten, neue Herausforderungen, laufendes Lernen oder Gestaltungs- und Handlungsspielräume.
- Wenn es um die Gleichwertigkeit von alternativen Laufbahnkonzepten geht, ist jedoch die materielle Anerkennung der Expertise oder der Projektmanagementkompetenz eine zentrale Voraussetzung (in Anlehnung an Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2013). Sonst werden alternative Laufbahnkonzepte Laufbahnen zweiter Klasse bleiben. Es kann deshalb Sinn machen, auch bei Fach- und Projektlaufbahnen gewisse Strukturen zu definieren, mit welchen auch ein Wirkungsrahmen und gewisse Kompetenzen verbunden sind: z.B. Expert/Projektleitender – Senior Expert/Senior Projektleitender – Leading Expert/Leading Projektleitender (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2013)
- Zirkler (2019) entwirft z.B. das Konzept der lebensdienlichen Organisation, welche Wertschöpfung nicht nur auf monetäre Aspekte und den wirtschaftlichen Erfolg bezieht, sondern systemisch betrachtet, indem auch individuelle und soziale Werte sowie andere Werte des Unternehmens berücksichtigt werden. Eine materielle und immaterielle Sichtweise auf die Wertschöpfung des Unternehmens kann als Rahmen für Ausgestaltung von zukunftsorientierten Laufbahnkonzepten, aber auch für die Diskussion über die Bewertung von Laufbahnerfolg grundsätzlich dienen.

Praxisbeispiel

Die Thurgauer Kantonalbank (TKB) hat entschieden, alle ihre internen Rangstufen per Anfang Jahr abzuschaffen, wie einer Medienmitteilung des Instituts zu entnehmen war.

Darin schrieb die Bank, dass in Briefsignaturen oder auf Visitenkarten nun keine Bezeichnungen wie «Direktor» oder «Mitglied des Kaders» mehr zu finden seien.

Funktion statt Rang

Dazu wurde **Thomas Koller**, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Bank, zitiert: «Damit setzen wir einen zeitgemäßen Akzent und zeigen, dass wir in unserer Unternehmenskultur auf flache Hierarchien und das Miteinander setzen.»

Statt den Rängen soll neu das Funktionsstufenmodell gelten, das die Basis für einzelne Anstellungsbedingungen oder die Zeichnungsberechtigung bildet, führte die Bank weiter aus.

Die Abschaffung der Ränge sei Teil der kontinuierlichen Entwicklung der Unternehmens- und Führungskultur der TKB, die den Teamgedanken ins Zentrum stelle (Finews, 2020).





6.3.12 Dürfen: Verantwortung

6.3.12.1 Spannungsfeld: Verantwortung für die Laufbahn ist nicht klar geregelt

Es besteht offensichtlich ein Missverständnis zwischen den Banken und den Mitarbeitenden bezüglich der Zuteilung und den Inhalten von Verantwortung zwischen der Bank und den Mitarbeitenden.

Tabelle 44

SPANNUNGSFELD: VERANTWORTUNG FÜR DIE LAUFBAHN NICHT KLAR GEREGLT

Spannungsfeld	Perspektive	Details
 Verantwortung für die Laufbahn ist nicht klar geregelt	 Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Hauptverantwortung der Laufbahn liegt vermehrt bei den Mitarbeitenden selbst (Gasteiger, 2007).
	 Perspektive Professionals	<ul style="list-style-type: none"> – Obwohl die Professionals die Eigenverantwortung betonen, wünschen sie sich von der Bank mehr Unterstützung und Sicherheit (vgl. Kapitel 5.1.4.6 und 5.2.7.3).
	 Perspektive Banken	<ul style="list-style-type: none"> – Die Banken sollen den Rahmen für die berufliche Entwicklung definieren und als Sparring-Partner fungieren (vgl. Kapitel 5.1.5.6). – Die Mitarbeitenden sollen die Hauptverantwortung für ihre berufliche Entwicklung tragen (vgl. Kapitel 5.1.5.6).

Während die Banken sich bisher für die berufliche Entwicklung und die Laufbahngestaltungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden verantwortlich fühlten, sehen die Bankverantwortlichen eine Veränderung, da sich die Verantwortung von der Bank hin zu den Mitarbeitenden verschiebt. Die befragten Professionals sehen sich jedoch bereits heute in der vollen Verantwortung für ihre Laufbahn. Sie wünschen sich aber, dass sich die Bank und die Verantwortung für ihre berufliche Entwicklung und die Sicherstellung ihrer Leistungsfähigkeit mit ihnen teilen möge.

6.3.12.2 Lösungsansatz: Selbstführungskompetenz fördern und psychologischen Vertrag neu definieren

Wenn die Banken bezüglich der beruflichen Entwicklung mehr Verantwortung den Mitarbeitenden übertragen möchten, dann ist im Rahmen des Personalentwicklungsinstrumentariums das Thema Selbstführungskompetenz stärker zu adressieren und der bisherige psychologische Vertrag zwischen den Banken und den Mitarbeitenden neu zu regeln.

Tabelle 45

LÖSUNGSANSATZ: SELBSFÜHRUNGSKOMPETENZ FÖRDERN UND PSYCHOLOGISCHEN VERTRAG NEU DEFINIEREN

Spannungsfeld	Lösungsansätze	Handlungsempfehlungen
 Verantwortung für die Laufbahn ist nicht klar geregelt	 Selbstführungskompetenz fördern	– Eigenständige Steuerung der Erreichung von beruflichen Zielen
	 Psychologischen Vertrag erneuern	– Verantwortungsverständnis bezüglich der beruflichen Entwicklung zwischen Banken und Professionals diskutieren und neu festlegen

Während mit Selbstmanagement die Fähigkeit aufgefasst wird, sich so zu organisieren, dass definierte Ziele erreicht werden können, ist die Selbstführungskompetenz ein breiteres Konzept. Nicht nur tätigkeitsbezogene Prozesse, sondern auch innere Prozesse werden dabei angesprochen. D.h. es geht um Prozesse, welche den Mitarbeitenden ermöglichen, berufliche und private Ziele, welche erreicht werden wollen, eigenständig festzulegen. Es geht dabei darum, Motivation, Interessen und Bedürfnisse mit privaten und beruflichen Zielen in Verbindung zu bringen (Müller, 2007). Wenn die Laufbahnstrukturen sich verändern und nicht mehr klar vorgegeben sind, dann sind besonders die Professionals herausgefordert, in einer dynamischen Umwelt einen Weg für ihre weitere, berufliche Entwicklung zu finden. Damit einher geht, dass nicht nur ihre Selbstmanagementkompetenz gefordert ist, sondern eben auch ihre Selbstführungskompetenz. Während sie durch ihre berufliche Reife wohl eine gute Basis an Selbstmanagementkompetenz mitbringen, wird Selbstführungskompetenz für einige Neuland bedeuten. Das Personalentwicklungsinstrumentarium ist entsprechend um dieses Themenfeld zu erweitern.

In der Bankenbranche, in welcher über lange Zeit das Versprechen galt, dass eine lebenslange Beschäftigung möglich ist, muss damit einhergehend auch der bisher bestehende, sogenannte psychologische Vertrag erneuert werden. Dieser beschreibt, welche Verantwortung die Bank übernimmt und welche Verantwortung die Mitarbeitenden selbst tragen müssen. Er beinhaltet beispielsweise die Unterstützungsmassnahmen der Banken, mit denen sie als Arbeitgeber die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden präventiv fördern, aber auch die Erwartung an die Mitarbeitenden, was das selbstverantwortliche Handeln anbelangt (z.B. bezüglich der Weiterbildungsaktivitäten; vgl. Raeder, 2018). Dies ist insbesondere im Falle der Professionals wichtig, weil ihre berufliche Entwicklung in einem anderen Kontext stattgefunden hat, nämlich im

Kontext der Beschäftigungssicherheit innerhalb der Bankenbranche. Über die neue Verteilung sollte explizit diskutiert und informiert werden, damit eine klar definierte Grundlage für die Entscheidungen der Professionals hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung besteht.

Psychologischer Vertrag

Ein psychologischer Vertrag ist ein sozialer Tausch und beinhaltet unausgesprochene, wechselseitige Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, welche in einem Arbeitsvertrag nur unzulänglich oder überhaupt nicht verankert sind. Ein psychologischer Vertrag kann auf Arbeitgeberseite z.B. faire Behandlung, Arbeitsplatzsicherheit, persönliche Entwicklungschancen und auf Arbeitnehmerseite z.B. die Bereitschaft zur Weiterqualifizierung, loyales Arbeitsverhalten, Extra-Rollenverhalten regeln. Wenn Arbeitnehmende Brüche im psychologischen Vertrag wahrnehmen, dann sind eine geringere Ausprägung im Engagement, Commitment, der Arbeitszufriedenheit, aber auch der Arbeitsleistung sowie höhere Kündigungsabsichten möglich. Die gegenseitigen Erwartungen können sich im Zeitablauf verändern, weshalb der psychologische Vertrag in Abständen zu hinterfragen ist, um Missverständnisse zu reduzieren (Bartscher, 2018).

6.4 DER VERÄNDERUNGSPROZESS

6.4.1 Veränderungsprozess als Hilfsinstrument

Der Veränderungsprozess für die Professionals ist **komplex** und lässt sich eigentlich nicht in einer simplen Abfolge abhandeln. Dennoch ist es notwendig, den Professionals **gewisse Leitplanken** aufzuzeigen. Um einen Veränderungsprozess erfolgreich zu durchlaufen, müssen Professionals sich auch bewusst sein, **wo sie im Prozess stehen** und **wo sich mögliche Stellhebel befinden**. Der nachfolgende vereinfachte Prozessablauf bzw. das nachfolgende Framework zielt deshalb darauf ab, **Professionals zu befähigen**, ihre aktuelle Situation besser zu verstehen und einzuschätzen und ihre Veränderungsbestrebungen auch in der Praxis umzusetzen.

6.4.2 Ableitung des ADKAR-Modells auf den individuellen Veränderungsprozess für Professionals

Die meisten Change-Management-Prozesse scheitern nicht an sichtbaren Faktoren (u.a. Projektmanagement, Kommunikation), sondern an den **weniger sichtbaren Faktoren**, den beteiligten Menschen (Hiatt, 2006; Zirkler, 2009). Nachfolgend wird deshalb das ADKAR-Modell erläutert, welches den Wandel auf Mitarbeiterebene verständlich machen möchte. Es ist ein vereinfachtes Framework, um **Menschen** während eines Veränderungsprozesses **zu verstehen und zu leiten**.

Das erläuterte ADKAR-Modell thematisiert den Wandel aus Sicht des Unternehmens sowie die Frage, wie die Mitarbeitenden den Wandel mittragen können bzw. müssen. Die Verantwortung für die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden scheint somit hauptsächlich beim Unternehmen zu liegen.

ADKAR-Modell

Das ADKAR-Modell besteht nach Hiatt (2006) aus den **fünf Prozessphasen** Awareness (Bewusstsein), Desire (Wunsch), Knowledge (Wissen), Ability (Können) und Reinforcement (Verstärkung) (Abbildung 60).

In der ersten Phase («Awareness») soll **Bewusstsein** geschaffen werden, dass ein Wandel notwendig ist. Eine klare und effektive Kommunikationsstrategie ist zwar wichtig, aber nicht ausreichend (Hiatt, 2006). Es müssen sowohl die **Rahmenbedingungen** (Umlauf von Falschinformationen, Vertrauenswürdigkeit des Senders, externe oder interne Treiber des Wandels) als auch die **Mitarbeitenden** (individuelle Wahrnehmung der heutigen Situation sowie von Problemen allgemein) einbezogen werden (Hiatt, 2006). Die Bewusstseins-Phase bildet den **Grundstein für den Wandel** (Hiatt, 2006).

Bewusstsein allein schafft jedoch noch keinen **Wunsch** nach Veränderung (Hiatt, 2006). Damit Mitarbeitende am Wandel teilnehmen und ihn unterstützen, müssen die Mitarbeitenden verstehen, was die Veränderung genau ist und was der **Nutzen für die Einzelperson** ist. Des Weiteren gilt es, den **Unternehmenskontext** (u.a. Erfolg der bisherigen Veränderungen, Organisationskultur), die **persönliche Situation** (u.a. Familie, Mobilität, Alter) sowie die **intrinsische Motivation** (u.a. Sinnhaftigkeit, Machtstreben) zu berücksichtigen (Hiatt, 2006).

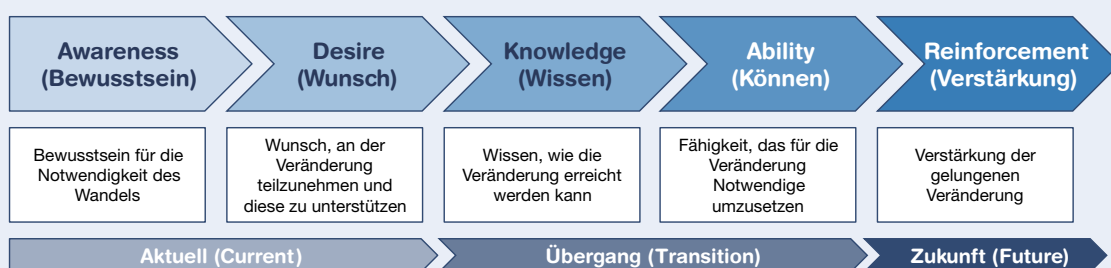
Die nächste Ebene ist die **«Knowledge»-Phase**. Für den Veränderungsprozess ist es wichtig, dass die Veränderung auch umgesetzt werden kann. **Wie** die Veränderung umgesetzt werden kann, ist deshalb in dieser Phase eine wichtige Frage (Hiatt, 2006). Einerseits müssen daher personenbezogene Merkmale (u.a. bestehende Fähigkeiten, Lernkapazität (Geschwindigkeit, in der neue Inhalte angeeignet werden können)) einbezogen, andererseits auch die unternehmensbezogenen Ressourcen (u.a. Finanzierung der Schulungen) berücksichtigt werden (Hiatt, 2006).

Das erworbene Wissen muss nun aber noch in der Praxis umgesetzt werden. Wissen allein genügt für den Wandel nicht. In der **«Ability»-Phase** werden Handlungen verlangt. Der Wandel wird dadurch sicht- und messbar.

Zuletzt gilt es, die gelungenen Veränderungen langfristig zu verstärken. In der **«Reinforcement»-Phase** sollen Mitarbeitende davor bewahrt werden, in alte Denkmuster und Verhaltensweisen zurückzufallen (Hiatt, 2006). In dieser Phase soll der Wandel verstärkt und gefeiert werden, um die Bereitschaft für eine zukünftige Veränderung zu erhöhen.

Abbildung 60

ADKAR-MODELL (IN ANLEHNUNG AN HIATT, 2006)



Zunehmend wird die **Verantwortung für die berufliche Laufbahnentwicklung** aber vom Unternehmen auf die einzelnen Mitarbeitenden übertragen (Gasteiger, 2007). Dies zeigt sich auch in den gewonnenen Erkenntnissen der vorliegenden Studie (vgl. Kapitel 5.1.5.6 und 5.2.7.3). Deshalb wurde das ADKAR-Modell als Ausgangspunkt genommen, um einen individuellen Veränderungsprozess für die Professionals zu gestalten (Abbildung 61).

Abbildung 61


ABLEITUNG DES ADKAR-MODELLS AUF INDIVIDUELLEN VERÄNDERUNGSPROZESS



Wie der Veränderungsprozess konkret umgesetzt werden kann, wird anhand der nachfolgenden Fragen entlang des Prozesses erörtert (Tabelle 46). Diese dienen als Orientierungshilfe für die Identifikation der vorzunehmenden Überlegungen und Schritte. An dieser Stelle wird auch empfohlen, die erarbeiteten Selbstevaluationen, mögliche Lösungen und Umsetzungsvarianten in regelmässigen Abständen entlang des Prozesses einem Realitätscheck zu unterziehen. Die Umsetzung der anvisierten Veränderungen wird nur möglich sein, wenn sie im Kontext der jeweiligen persönlichen Lebenssituation (zum Beispiel allfällige Auswirkungen finanzieller Einschränkungen) durchdacht werden.

Tabelle 46

FRAGEN IM RAHMEN DES VERÄNDERUNGSPROZESSES

	Bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> – Sehe ich Herausforderungen für die Sicherung meiner beruflichen Zukunft? – Nehme ich einen Wandel der Anforderungen wahr? – Ich bin nicht zufrieden, wie kann ich dies ändern? – Hat sich etwas in meinem privaten/beruflichen Umfeld verändert, das eine Veränderung meinerseits erfordert?
	Situations-analyse	<ul style="list-style-type: none"> – Wie sieht eine Beschreibung meiner Situation aus? – Wie habe ich bislang Situationen analysiert? – Wie offen bin ich für alternative Analyseinstrumente? – Wie komme ich an Analyseinstrumente, die für mich nützlich sind? – Kann ich das alleine machen? – Verstehe ich die Ergebnisse? – Realisiere ich, dass ich Wahlmöglichkeiten habe?
	Zielvarianten-suche	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Optionen könnte ich mir vorstellen? – Welche Methoden, Mittel und Informationen stehen mir zur Verfügung, um nach Optionen zu suchen? – Liegen die Optionen innerhalb oder ausserhalb des jetzigen Kontextes? – Gibt es weitere Optionen? – Welche weiteren Ziele sind mir wichtig (Einkommen, Status etc.)?
	Umsetzungs-suche	<ul style="list-style-type: none"> – Welchen finanziellen und zeitlichen Aufwand benötigt die Umsetzung? – Wo findet die Umsetzung statt (im bisherigen oder in einem anderen Umfeld)? – Welche Chancen und Risiken könnten entstehen? – Was traue ich mir zu, wo spüre ich Angst? – Welche Herausforderungen erwarte ich bei welcher Variante?
	Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Wie bleibe ich motiviert während der Umsetzung? – Wie erkenne ich, dass ich mich allenfalls verrannt habe oder sich die Umstände geändert haben? – Wen und was muss ich beobachten, um zu sehen, dass die Umsetzung gut läuft (Familie etc.)? – Wen kann ich um Feedback bitten, damit die Umsetzung möglichst gut gelingt?
	Kontrolle / Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> – Was war das Ziel am Anfang, wo bin ich jetzt? – Hat es sich gelohnt? – Welche Möglichkeiten bieten sich nach der Umsetzung? – Was habe ich über mich und über andere in dieser Zeit gelernt? – Worauf muss ich in Zukunft achten und was würde ich anders machen? – Wie fühle ich mich jetzt?

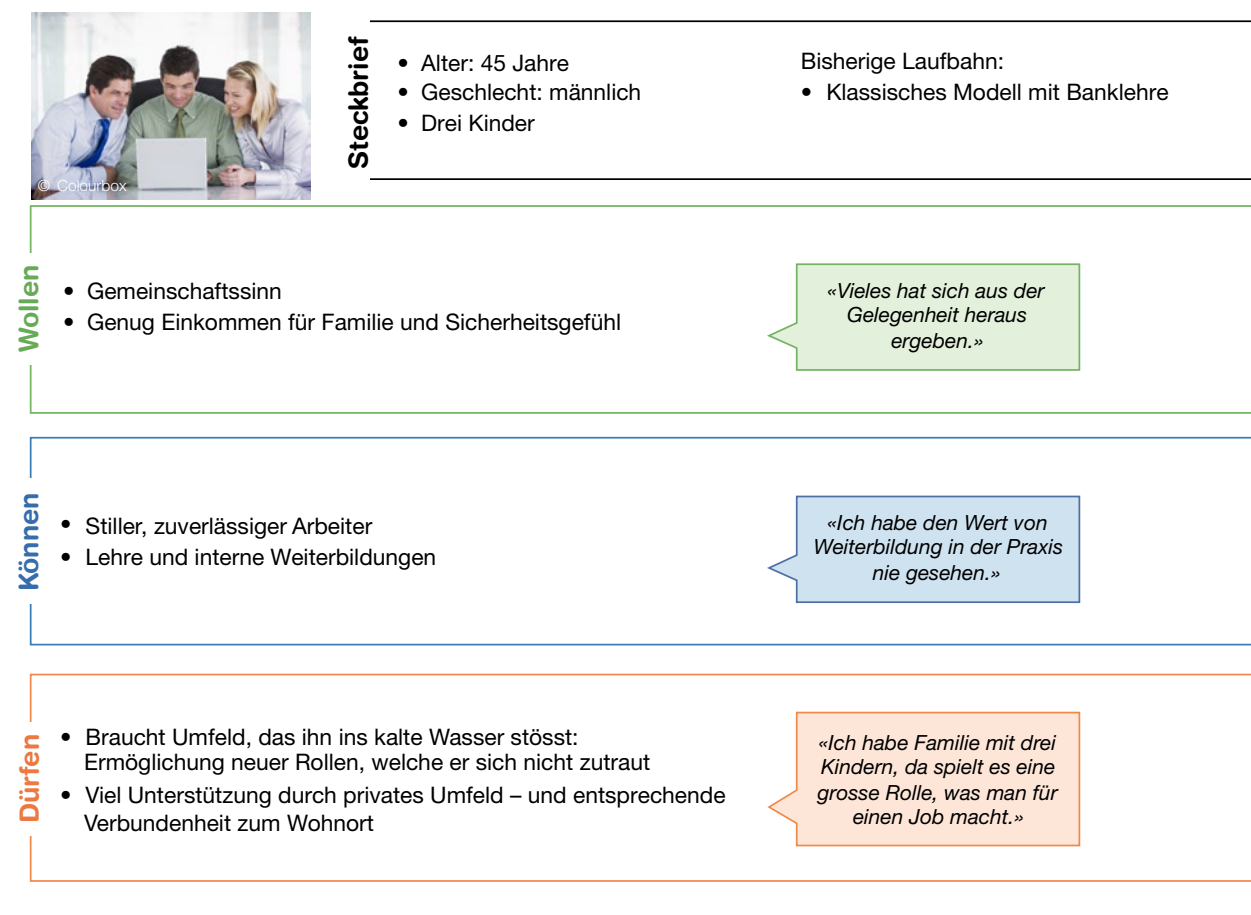
6.4.3 Lösungsansätze entlang des Veränderungsprozesses am Beispiel von Personas

Basierend auf den qualitativen Interviews wurden exemplarisch fünf verschiedene Personas herausgearbeitet. Personas sind Modelle, welche eine Gruppe von Menschen in ihren Merkmalen und ihrem Verhalten charakterisieren und abbilden. Um die Charakteristiken der fünf Persönlichkeiten herauszuarbeiten, wurden Teilschritte der agilen Methode Design Thinking eingesetzt. Die Aussagen aus den Interviews, welche die Ausgangslage bildeten, wurden mittels der Brainstorming-Technik «Ja, und ...» geschärft und zu fünf konkreten Persönlichkeiten geformt. Die Personas stellen dabei Projektionen dar und entsprechen nicht realen Menschen. Vielmehr vereinen sie prototypisch Merkmale von möglichen Personentypen und wurden auf Basis der vorliegenden Daten und Erkenntnisse entwickelt.

6.4.4 Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Luca

Abbildung 62

PERSONA LUCA – DER ZUVERLÄSSIGE GEMEINSCHAFTSMENSCH



Luca ist ein 45-jähriger Familienvater von drei Kindern; er stieg direkt nach der obligatorischen Schulzeit mittels Banklehre in die Finanzbranche ein (Abbildung 62). Er hat seither eine Reihe von bankinternen Kursen besucht, aber keine weiteren externen Weiterbildungen absolviert. Luca ist ein zuverlässiger und pflichtbewusster Bankmitarbeiter. Er schöpft seine Energie für die Herausforderungen am Arbeitsplatz aus seinem privaten Umfeld. Die Pflege und Fürsorge für dieses Umfeld aus Familie, Freunden und Nachbarn sind ihm sehr wichtig. Luca möchte sowohl für seine Kundinnen und Kunden als auch für seine Arbeitskollegen ein zuverlässiger Ansprechpartner sein, hegt aber keinen übertriebenen Ehrgeiz in Bezug auf seine berufliche Karriere. Um einen Rollen- oder gar Jobwechsel vollziehen zu können, benötigt er entweder viel Zuspruch oder teils sogar Druck von Vorgesetzten. Er bevorzugt es, wenn die Entscheidungen für ihn getroffen werden.

Der berufliche Entwicklungsprozess von Luca kann der Tabelle 47 sowie der Abbildung 63 entnommen werden.

Tabelle 47

VERÄNDERUNGSPROZESS LUCA







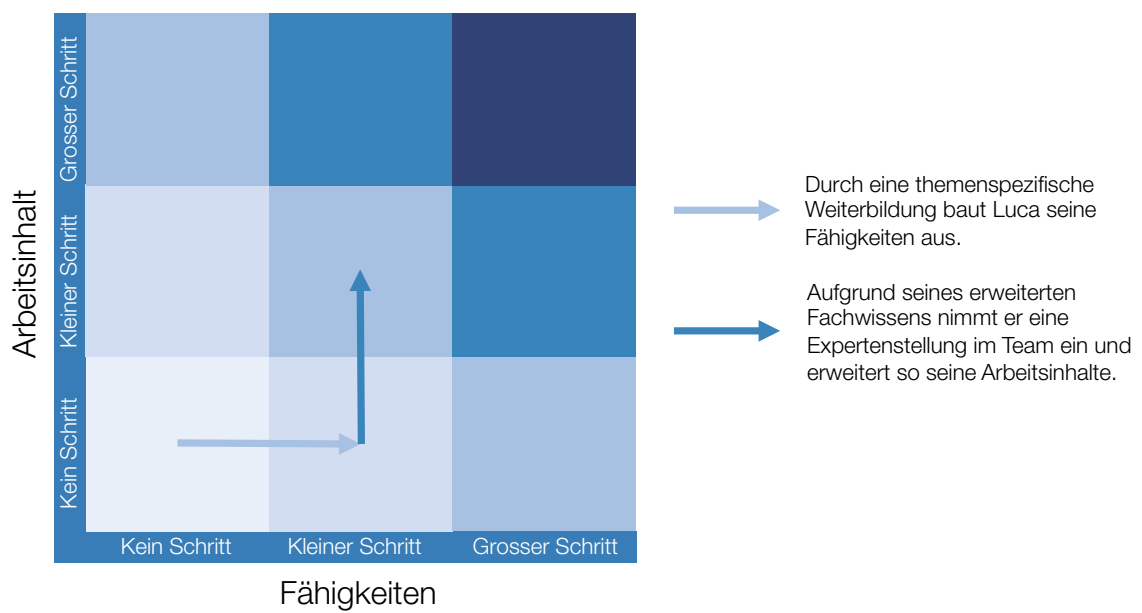
Prozessschritt	Prozessschrittbeschreibung	Eingesetzte Instrumente
 Bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> – Luca ist ein passiver Karrieretyp, welcher die Veränderung nicht von sich aus initiiert. – Die Initiative für Veränderung erreicht ihn von aussen über Vorgesetzte oder Umstrukturierungen. 	
 Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Zur Evaluierung seiner Kompetenzen füllt er die Kompetenzanalyse von Skillaware aus, denn viele seiner Kollegen haben diese bereits ausgefüllt. – Um sicherzustellen, dass ihn eine Drittperson im Prozess unterstützt und antreibt, sucht er die Laufbahnberatung auf. 	Skillaware Laufbahnberatung
 Zielvariantensuche	<ul style="list-style-type: none"> – Im Gespräch mit den Laufbahnberatenden wird das Resultat der Skillaware-Analyse besprochen; es werden Aufgabenbereiche identifiziert, für welche sich Luca besonders interessiert. – Luca hegt ein besonderes Interesse für das Thema Vorsorge und erkennt im Verlauf des Gesprächs, dass er sich in diesem Bereich mehr Wissen aneignen möchte. 	Laufbahnberatung
 Umsetzungssuche	<ul style="list-style-type: none"> – Mit Unterstützung der Personalabteilung identifiziert Luca eine Reihe von zertifizierten Weiterbildungen zum Thema Vorsorge, welche vom Arbeitgeber finanziell unterstützt werden. – Nach Rücksprache mit seiner Familie entscheidet sich Luca für einen Kurs, welcher an fünf Samstagen auf zwei Monate verteilt stattfindet. 	Zertifizierte Weiterbildung
 Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Um die Motivation für die Weiterbildung aufrecht zu erhalten, nimmt Luca vier Mittwochnachmittage frei, um Zeit mit seiner Familie zu verbringen, damit sich diese durch die Weiterbildung nicht vernachlässigt fühlt. 	
 Kontrolle / Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> – Luca teilt den erfolgreichen Abschluss seiner Weiterbildung der Personalabteilung und den Vorgesetzten mit. Seither wird er in Kundengesprächen von seinen Teamkollegen als Vorsorgespezialist zu Rate gezogen. 	

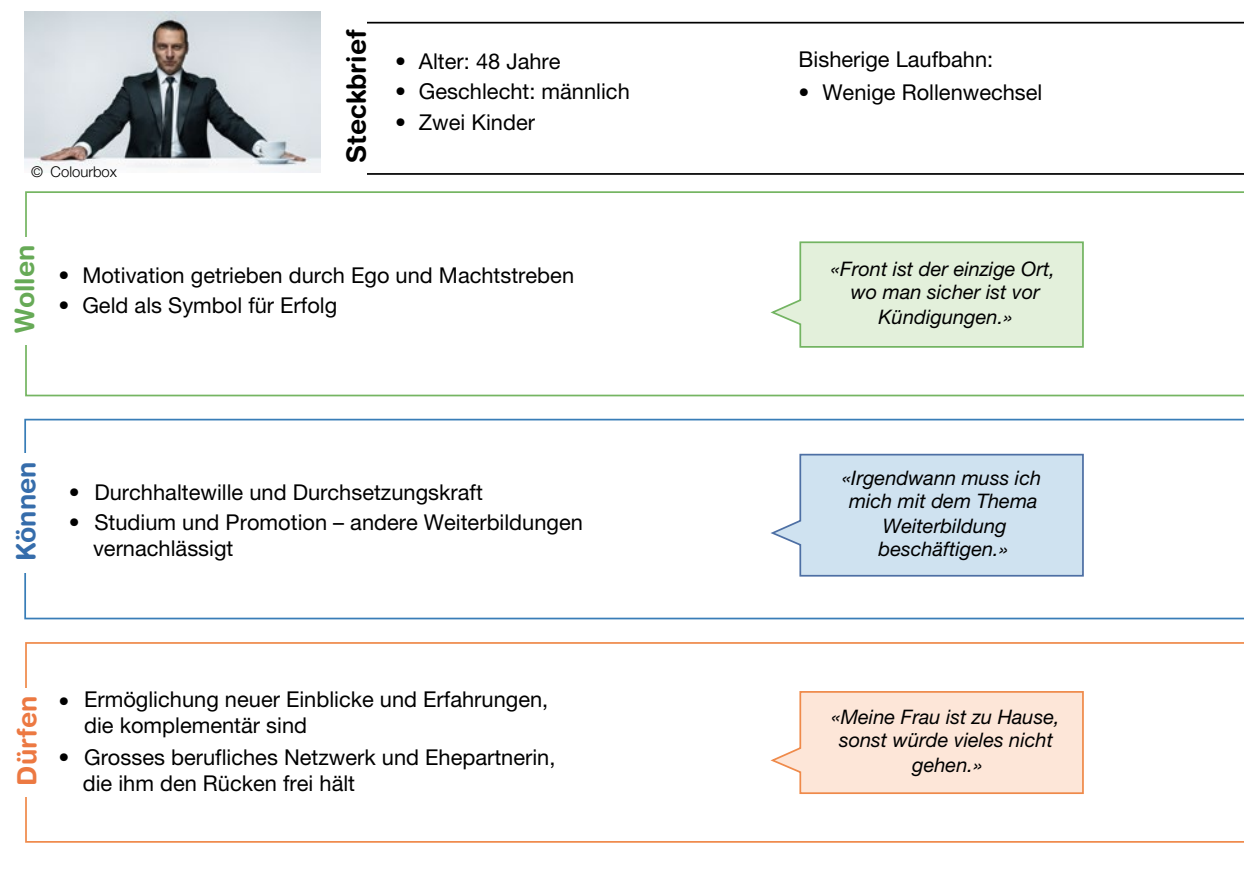
Abbildung 63

**VERÄNDERUNG DER FÄHIGKEITEN UND DES ARBEITSINHALTES
NACH DEM VERÄNDERUNGSPROZESS VON LUCA**

6.4.5 Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Brian

Abbildung 64

PERSONA BRIAN – DER MACHTSTREBENDE VERNETZER



Brian ist ein erfahrener Bankangestellter von 48 Jahren und Vater von zwei Teenagern (Abbildung 64). Nach seinem Studium und der Promotion fand er eine herausfordernde Stelle bei einer Privatbank in Zürich. Dank seines Durchhaltewillens und seiner Durchsetzungskraft erreichte er im Laufe der Jahre die angestrebte ansehnliche Position, mit viel Verfügungsgewalt und beachtlichem Gehalt. Nach der Arbeit verbringt er gerne viel Zeit mit der Pflege seines umfangreichen beruflichen Netzwerks. Privat erfährt er grosse Unterstützung durch seine Ehefrau, welche ihm den Rücken freihält und sich um alle Belange des Familienlebens kümmert. Die Verfolgung seiner beruflichen Karriere und die Pflege seines Netzwerkes liessen ihm in den vergangenen Jahren kaum Zeit, eine Weiterbildung zu absolvieren; er ist sich aber dessen bewusst, dass sein Wissen zu digitalen Themen Defizite aufweist. Es wird zunehmend deutlich, dass die Neuerungen von jüngeren Mitarbeitenden in seinem Team übernommen werden, die hier wesentlich fitter sind als er selbst und auf die er sich als «Zulieferer» bislang verlassen konnte.

Der berufliche Entwicklungsprozess von Brian kann der Tabelle 48 sowie der Abbildung 65 entnommen werden.

Tabelle 48

VERÄNDERUNGSPROZESS BRIAN





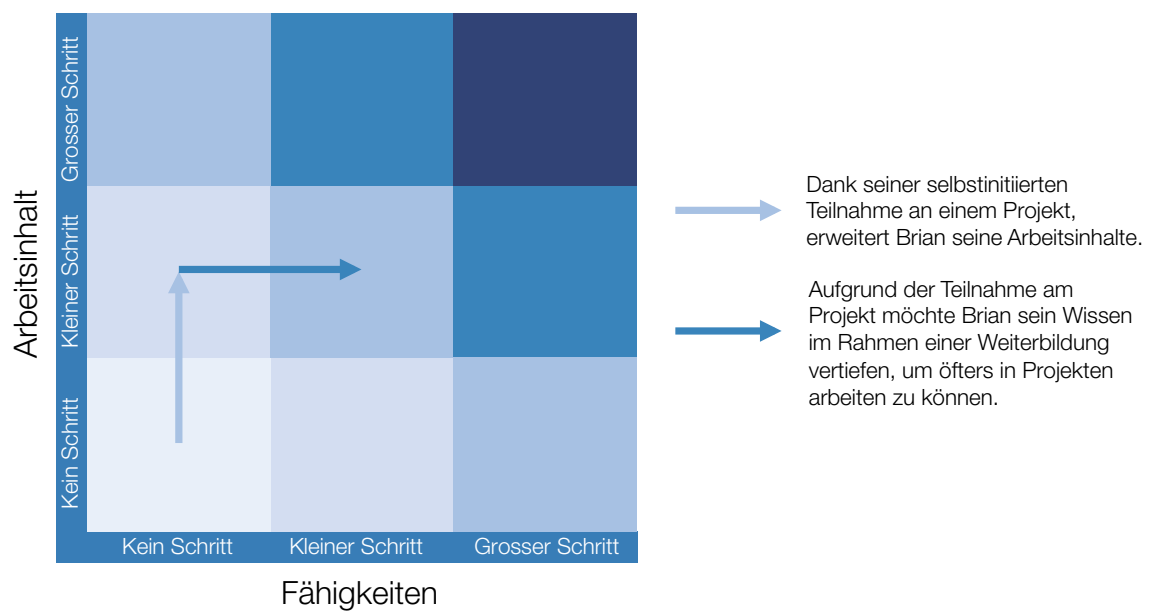
Prozessschritt		Prozessschrittbeschrieb	Eingesetzte Instrumente
	Bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> – Brian war bis zur Erreichung des hierarchischen Karriereziels ein aktiver Karrieretyp, verfolgt jetzt jedoch nur noch die Erhaltung des Status quo. – Wegen seiner Kundenbeziehungen fühlt er sich sicher und verspürt keinen unmittelbaren Druck zu handeln. 	
	Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Weil es schnell und unkompliziert ist, füllt er die Skillaware-Befragung aus. 	Skillaware
	Zielvariantensuche	<ul style="list-style-type: none"> – Nach der persönlichen Reflexion der Ergebnisse stellt Brian fest, das er über viel Know-how in der Kundenberatung verfügt, aber gewisse Defizite im Bereich Technikumsetzung hat. 	Laufbahnberatung
	Umsetzungssuche	<ul style="list-style-type: none"> – Als die Einführung einer neuen Software zur Unterstützung der Kundenberatenden angekündigt wird, ergreift Brian die Chance und meldet sich als Unterstützer für das Projekt-Team. Er kann seine Erfahrungen aus der Kundenberatung gewinnbringend ins Projektteam einbringen und Know-how in einer fremden Disziplin erlangen. – Nach Rücksprache mit den Vorgesetzten kann sich Brian nun mit 20 Prozent seiner Arbeitszeit im Projekt engagieren. 	Job Enlargement
	Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Die Projektarbeit ist sehr herausfordernd, aber auch sehr lehrreich; fehlendes Wissen eignet sich Brian durch Gespräche mit IT-Kollegen an, zu denen er nun ebenfalls ein Netzwerk unterhält. 	
	Kontrolle/Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> – Brian hat die Arbeit im Projektteam sehr genossen und würde gerne öfters in Projekten arbeiten. Er verfolgt aus diesem Grund den Plan, eine Projektmanagementausbildung zu absolvieren. 	Zertifizierte Weiterbildung


Abbildung 65

**VERÄNDERUNG DER FÄHIGKEITEN UND DES ARBEITSINHALTES
NACH DEM VERÄNDERUNGSPROZESS VON BRIAN**

6.4.6 Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Nicole

Abbildung 66

PERSONA NICOLE – DIE STRATEGISCHE KÄMPFERIN



Steckbrief

- Alter: 44 Jahre
- Geschlecht: weiblich
- Keine Kinder

Bisherige Laufbahn:

- Verschiedene Arbeitgeber
- Führungskarriere

Wollen

- Getrieben von Interessen (Geld nicht zentral)
- Will sich beweisen, über sich hinauswachsen (Respekt erarbeiten)

«Ich hatte das Privileg, das ich immer selber entscheiden konnte, wann es genug war.»

Können

- Keine Macherin, aber gute Managerin (Führungskompetenz)
- Nur gezielte Weiterbildungen, um Chancen zu erhöhen

«Nach dem CFA ist weiterbildungstechnisch nichts mehr gegangen.»

Dürfen

- Geschlecht als Behinderung
- Sucht offenes Umfeld
- Unterstützung durch berufliches Netzwerk

«Frauen sieht man nicht gerne in Führungspositionen.»

Nicole ist 44 Jahre alt und lebt seit vielen Jahren in einer Partnerschaft (Abbildung 66). Nach ihrem Studium der Betriebswissenschaften in St. Gallen absolvierte sie ein Praktikum bei einer Grossbank und blieb bis heute der Finanzindustrie treu. Mittels einer Reihe von Jobwechseln bei verschiedenen international tätigen Banken stieg sie rasch die Karriereleiter hoch, weil sie die Herausforderung des Neuen liebt und hohe Ansprüche an sich selbst und ihre Arbeit stellt. Nebst ihren beruflichen Verpflichtungen absolvierte sie gleich im Anschluss an ihr Studium den CFA, besuchte seither aber nur noch kurze interne Weiterbildungskurse. Ihre Karriere geriet vor wenigen Jahren ins Stocken und sie gewinnt vermehrt den Eindruck, dass sie aufgrund ihres Geschlechts auf den oberen Führungsebenen zu wenig Gehör für ihre Ideen findet. Sie sehnt sich daher nach einem offeneren Umfeld, welches sie ungeachtet ihres Geschlechts für ihre Ideen und Vorschläge wertschätzt und fördert.

Der berufliche Entwicklungsprozess von Nicole kann der Tabelle 49 sowie der Abbildung 67 entnommen werden.

Tabelle 49

VERÄNDERUNGSPROZESS NICOLE



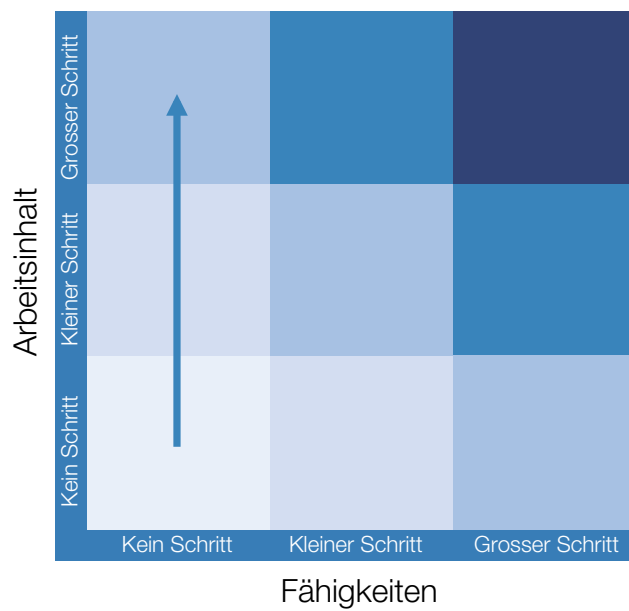
Prozessschritt	Prozessschrittbeschreibung	Eingesetzte Instrumente
 Bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> – Nicole ist ein aktiver Karrieretyp und führt Veränderung proaktiv und initiativ herbei. – Sie hat aber öfters die Erfahrung gemacht, von Vorgesetzten ausgebremst zu werden. 	
 Situations-analyse	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgrund ihres betriebswirtschaftlichen Hintergrunds kennt sich Nicole mit der Analyse von Geschäftsmodellen aus. Das Konzept des «Business Model You» ist ihr deshalb vertraut; sie wendet es zu Analyse Zwecken auf sich selbst an. 	«Business Model You»
 Zielvarianten-suche	<ul style="list-style-type: none"> – Da sie offen ist für Neues und auch Veränderungen grösseren Ausmasses für sich nicht ausschliessen möchte, erhofft sie sich durch die Teilnahme an einem Career Hackathon den Entwurf eines möglichen beruflichen Zukunfts-Prototyps. 	Career Hackathon
 Umsetzungs-suche	<ul style="list-style-type: none"> – Während des Hackathon erkennt Nicole, dass die Werte ihres Arbeitgebers ihr ein Weiterkommen nicht möglich machen und sie sich deshalb nach einem neuen Umfeld umsehen muss. – Mittels eines Headhunters sucht Nicole einen Arbeitgeber, welcher Werte lebt, die ihr einen Aufstieg erlauben. 	
 Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Bis die richtige Stelle beim passenden Arbeitgeber gefunden ist, schliesst sich Nicole Netzwerken wie «Women Business Network» oder «Fondsfrauen» an, um sich mit anderen Frauen über Karrieremöglichkeiten auszutauschen. 	Netzwerken
 Kontrolle / Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> – Bei ihrem neuen Arbeitgeber hat Nicole endlich die Möglichkeit aufzusteigen und initiiert Programme zur Förderung von Frauenkarrieren. 	

Abbildung 67


**VERÄNDERUNG DER FÄHIGKEITEN UND DES ARBEITSINHALTES
NACH DEM VERÄNDERUNGSPROZESS VON NICOLE**

Nach einer intensiven Selbst – Analyse erschliesst sich Nicole mit Hilfe von Headhuntern und ihrem Netzwerk eine neue Stelle. Diese gibt ihr die Möglichkeit, auch als Frau ihre Karrierepläne zu verfolgen.

6.4.7 Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Daniel

Abbildung 68

PERSONA DANIEL – DER SOZIALE TEAMPLAYER



© Colourbox

Steckbrief

- Alter: 44 Jahre
- Geschlecht: männlich
- Zwei Kinder

Bisherige Laufbahn:

- Verschiedene Arbeitgeber
- Führungskarriere

Wollen

- Motivation getrieben durch Authentizität
- Geld ist nicht zentral

«Die Führungsaufgabe hat mich grundsätzlich gereizt.»

Können

- Führungskompetenz: Verbindung von Herzlichkeit und Professionalität
- Anerkennt Weiterbildung als wichtigen Faktor – ist zeitlich aber sehr eingebunden

«Ich bin nie an den Papieren gescheitert.»

Dürfen

- Braucht gutes soziales Umfeld, wo Wachstum zugelassen wird
- Viel Unterstützung durch berufliches Netzwerk sowie Familie

«Sie verbringen sehr viel Zeit im Büro – das muss schon passen.»

Daniel ist ein 44-jähriger Bankangestellter und Vater von zwei Töchtern (Abbildung 68). Er begann seine Karriere in der Finanzindustrie mit einer Banklehre bei einer Grossbank. Seine ausgezeichneten Sozialkompetenzen, welche er im Kundengespräch seit je her erfolgreich einzusetzen weiss, verhalfen ihm zu einem stetigen Aufstieg auf der Karriereleiter. Seine Funktion als Vorgesetzter verschaffte ihm in noch höherem Masse die Möglichkeit, seine Vorliebe für die Zusammenarbeit und den Austausch mit Menschen auszuleben. Obwohl er sich der Wichtigkeit von Weiterbildungen bewusst ist, hat er nach der kaufmännischen Grundausbildung keine weiterführenden externen Weiterbildungen besucht. Seine persönliche Erfahrung bestärkte ihn darin, dass seine hohe Einsatzbereitschaft am Arbeitsplatz und sein Führungsgeschick ihn in der Vergangenheit für die jeweils nächsthöhere Führungsebene qualifizierten – und nicht der Abschluss von Weiterbildungen. Innerhalb seiner Führungsspanne legt er grossen Wert auf ein Umfeld, welches von Teamarbeit, gegenseitiger Unterstützung und Respekt geprägt ist, da er die langen Tage im Büro in angenehmer und kooperativer Umgebung verbringen möchte.

Der berufliche Entwicklungsprozess von Daniel kann der Tabelle 50 sowie der Abbildung 69 entnommen werden.

Tabelle 50

VERÄNDERUNGSPROZESS DANIEL







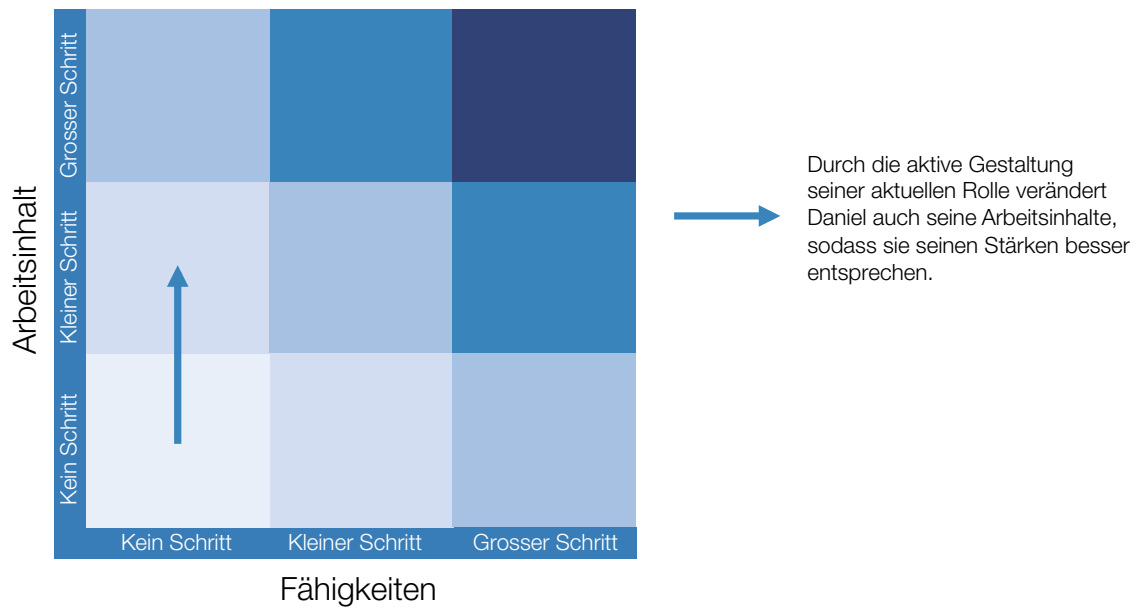
Prozessschritt	Prozessschrittbeschrieb	Eingesetzte Instrumente
 Bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> – Daniel gehört zu einem Typ, der im Job zwar sehr aktiv ist, jedoch passiv, wenn es um die Entwicklung der eigenen Person geht. 	
 Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Zur Evaluierung seiner Situation füllt er das Energie-Journal aus, um festzustellen, woraus er Energie bezieht und was ihm Kraft raubt. 	Energie-Journal
 Zielvariantensuche	<ul style="list-style-type: none"> – Daniel weiss, dass er nebst seinem Job und der Familie keine Zeit für Weiterbildungen aufbringen kann, insbesondere da er deren Mehrwert in der Praxis bislang nicht erkennen konnte. Er schätzt aber den Austausch mit anderen Menschen und möchte dies in seine persönliche Entwicklung einbinden. 	
 Umsetzungssuche	<ul style="list-style-type: none"> – Mittels der Methode des Job Crafting versucht Daniel diejenigen Aspekte seiner Arbeit, welche ihm Kraft rauben, zu reduzieren, indem er sie delegiert und automatisiert; dagegen baut er jene aus, die ihm Freude bereiten. – Um den Austausch mit anderen weiter zu verstärken, gründet Daniel einen «Working out Loud Circle». Die Ziele, die er sich setzt, beziehen sich auf die Automatisierung der Tätigkeiten, welche ihn nur unnötig Zeit kosten. 	Job Crafting Working out Loud
 Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Da Daniel aus dem Austausch mit anderen Personen Energie bezieht, fällt es ihm leicht, neben der Arbeit die zusätzlichen Circle-Treffen durchzuführen und die Veränderungen seiner Rolle anzustossen. 	
 Kontrolle/Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> – Daniel genießt die Rolle, welche er sich neu geschaffen hat. Die Erkenntnisse aus seiner selbstgeschaffenen Erfahrung teilt er mit seinen Mitarbeitenden, welchen er die Methode ebenfalls näherbringen möchte. 	


Abbildung 69

**VERÄNDERUNG DER FÄHIGKEITEN UND DES ARBEITSINHALTES
NACH DEM VERÄNDERUNGSPROZESS VON DANIEL**

6.4.8 Prozessdurchlauf und Einsatz von Instrumenten am Beispiel der Persona Eva

Abbildung 70

PERSONA EVA – DIE LOYALE ALLROUNDERIN

	Steckbrief	<ul style="list-style-type: none"> • Alter: 44 Jahre • Geschlecht: weiblich • Zwei Kinder 	Bisherige Laufbahn: <ul style="list-style-type: none"> • Ein Arbeitgeber • Mutterschaftspause (mit Rückstufung)
Wollen	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation ist getrieben durch das Nutzen von Opportunitäten • Geld zur Sicherung des Lebensunterhalts • Arbeitsinhalte sind wichtiger als Geld 	<i>«Wenn ich mich an einem Ort wohlfühle, bleibe ich auch.»</i>	
Können	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Weiterbildungen absolviert • Externe Weiterbildung nur auf Druck des Arbeitgebers wegen Familie 	<i>«Das sind immer gute Tage, wenn man intern einen Kurs buchen kann.»</i>	
Dürfen	<ul style="list-style-type: none"> • Gelegenheiten schaffen, Anforderungen stellen • Familie als wichtiger Ankerpunkt 	<i>«Wir haben Kinder. Was meine Prioritäten betrifft, bin ich nicht nur dem Beruf zugewandt.»</i>	

Eva ist 44 Jahre alt und Mutter von zwei Kindern, welche die zweite respektive vierte Klasse besuchen (Abbildung 70). Nach ihrer eigenen Schulzeit absolvierte sie eine Banklehre bei einer Kantonalbank und stillte ihren anhaltenden Wissensdurst im Rahmen des anschliessenden Bachelor-Studiums. Nach der Geburt ihrer beiden Kinder reduzierte sie ihr Pensum auf eine 60-Prozent-Teilzeitstelle und stellt sich seither dem täglichen Balanceakt zwischen Familienleben und Arbeitswelt. In dieser ganzen Zeit blieb sie ihrem Arbeitgeber treu, da sie die angenehme Arbeitsatmosphäre und ihr Aufgabengebiet äusserst schätzt. Die Option, bei einem anderen Arbeitgeber mehr zu verdienen, stellt für sie keinen Reiz dar. Sie geniesst die Möglichkeit, interne Weiterbildungen in kurzen Einheiten von einem bis zwei Tagen besuchen zu können, würde aber zeitintensivere Weiterbildungsangebote nur auf Verlangen des Arbeitgebers absolvieren, da ihr aufgrund der familiären Verpflichtungen die Zeit dafür fehlt. Ihr berufliches Vorankommen ist motiviert durch das geschickte Nutzen von Opportunitäten, welche sich von allein ergeben, aber nicht aktiv von ihr herbeigeführt werden.

Der berufliche Entwicklungsprozess von Eva kann der Tabelle 51 sowie der Abbildung 71 entnommen werden.

Tabelle 51

VERÄNDERUNGSPROZESS EVA






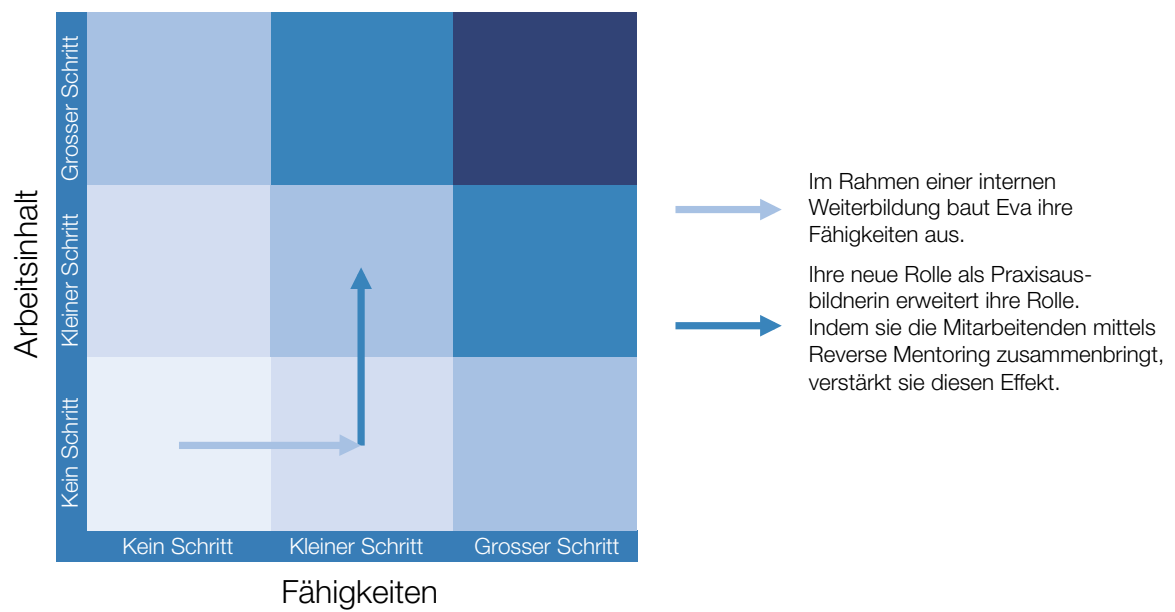
Prozessschritt	Prozessschrittbeschreibung	Eingesetzte Instrumente
 Bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> – Eva ist eher ein passiver Karrieretyp. Sie initiiert Veränderungen selten von sich aus, ist aber offen und aufmerksam für das Ergreifen von Opportunitäten. – Eva wird immer mehr bewusst, dass sie beruflich auf der Stelle tritt. 	
 Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Eva findet neben Arbeit und Familie nicht die Ruhe und auch nur wenig Zeit, um über ihre berufliche Zukunft zu reflektieren. Als jedoch ihr Arbeitgeber die Durchführung von Perspektivenworkshops für Mitarbeitende im Alter von über 40 Jahren ankündigt, ergreift sie spontan die Gelegenheit für den Besuch dieses zweitägigen Workshops. 	Perspektiven-Workshop
 Zielvariantensuche	<ul style="list-style-type: none"> – Im Workshop wird klar, dass Eva sehr gern mit jungen Menschen zusammenarbeitet und ihre Erfahrung oder ihr Wissen vermittelt. 	
 Umsetzungssuche	<ul style="list-style-type: none"> – Eva meldet bei der Personalabteilung ihr Interesse an, sich zur Praxisausbildnerin weiterzuqualifizieren. 	Interne Weiterbildung
 Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Der Kurs zur Praxisausbildnerin kann während der Arbeitszeit besucht werden, was Eva ermöglicht, Familie und Job weiterhin miteinander zu vereinbaren. – Sie lehrt aber nicht nur ihr Wissen und ihre Erfahrungen, sondern ermuntert die Lernenden, jeweils einmal im Monat einen Knowledge Booster zu organisieren. Dort stellen die Lernenden den älteren Kollegen ein aktuelles Thema aus dem Bereich der Digitalisierung vor. 	Reverse Mentoring
 Kontrolle / Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> – Eva ist stolz auf sich, dass sie ihr Muster durchbrochen hat und diesen Schritt proaktiv gegangen ist. – Beflügelt vom Erfolg des Knowledge-Booster-Programms erarbeitet sie ein Konzept, wie sie dieses innerhalb der Organisation weiter ausbauen könnte. – Vorgesetzte und Personalverantwortliche sind begeistert und ernennen sie zur on the job-Bildungsbeauftragten. 	

Abbildung 71

**VERÄNDERUNG DER FÄHIGKEITEN UND DES ARBEITSINHALTES
NACH DEM VERÄNDERUNGSPROZESS VON EVA**

Literaturverzeichnis

- Axpo (2020). *Axpo Academy – Aus- und Weiterbildungsangebot*. Abgerufen von: <https://www.axpoacademy.ch/registration/seminar/detail.page?seminarUID=1557498836160.2147332181&module=10> Angebot fuer Mitarbeitende 44plus
- Bangerter A., & Krings F. (2010). *Durch Diversity Management die demografische Alterung meistern*. In: G. Ochsenbein, U. Pekruhl, R. Spaar (Hrsg.): *Human Resource Management: Jahrbuch 2010*. S. 127 – 162. Zürich: WEKA Business Media AG.
- BAK Economics AG (2019a). *Volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors – Executive Summary*. Basel: BAK Economics AG.
- BAK Economics AG (2019b). *Volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors – Ergebnisse 2019*. Basel: BAK Economics AG.
- Bartscher, T. (2018). *Psychologischer Vertrag*. Abgerufen von: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/psychologischer-vertrag-43642/version-266970>
- Bosch (ohne Datum). *40'000 Jahre Erfahrung – Wie Seniorenexperten bei Bosch die Teams bereichern*. Abgerufen von: <https://www.bosch.com/de/stories/seniorexperten-bei-bosch/>
- Bundesamt für Statistik (2019). *Produktionskonto nach Branchen (aggregiert nach Abschnitten)*. Abgerufen von: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/volkswirtschaft/volkswirtschaftliche-gesamtrechnung/produktionskonto.assetdetail.9546433.html>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008). *Erfahrung rechnet sich*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Deloitte (2018). *inHR award 2018: AXA, Coop und UBS für innovative HR-Projekte ausgezeichnet*. Abgerufen von: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/press-releases/articles/hr-award-2018.html>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2013). *Fachlaufbahnen als alternative Karrierepfade in der Praxis*. Abgerufen von: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201301_Praxispapier_Fachlaufbahnen-als-alternative-Karrierepfade-in-der-Praxis.pdf
- Egger, M., Moser, R., Thom, N. (2008). *Forschungsprojekt «Arbeitsfähigkeit und Integration der älteren Arbeitskräfte in der Schweiz»*: Studie I. Bern: Seco Publikation.
- Finews (2020). *Thurgauer Kantonalbank schafft die Ränge ab*. Abgerufen von: <https://www.finews.ch/news/banken/39397-thurgauer-kantonalbank-tkb-rang-abgeschafft>
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). *A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), S. 503- 527.
- Gasteiger, R. M. (2007). *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Goldsmith, M. (2015). *The secret to becoming the person you want to be*. Abgerufen von: <https://www.marshallgoldsmith.com/articles/39-the-secret-to-becoming-the-person-you-want-to-be/>
- Gordon, J. R., Whelan-Berry, K. S., & Hamilton, E. A. (2007). *The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), S. 350-364.
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graf, A. (2009). *Standortbestimmung – Kernelement einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung*. In: M. Zölch, A. Mücke, A. Graf, & A. Schilling (Hrsg.): *Fit für den demografischen Wandel?*. S. 197-218. Bern: Haupt Verlag.
- Graf, A. (2008). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung: Handlungsfelder und Massnahmen*. In: N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung*. S. 265-282. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). *Psychological success: When the career is a calling*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), S. 155-176.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Fort Collins: Prosci Research.
- Hieronymi, A. (2016). *Das VUCA-Konzept – Vier Denkkategorien für Führung und Kommunikation in einer Welt des Wandels*. In: T. Fandel-Meyer & Ch. Meier (Hrsg.): *Scil Arbeitsbericht 25 – Führungskräfteentwicklung mit Zukunft*. S. 6- 21. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). *Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire*. *Journal of Career Assessment*, 26(2), S. 338 – 358.
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M., & Lüthi, A. (2006). *Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht*. Zürich: Avenir Suisse.
- Holz, M. (2007a). *Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter*. In: P. Da-Cruz (Hrsg.): *Demografischer Wandel in Unternehmen*. S. 37-51. Wiesbaden: Gabler.
- Holz, M. (2007b). *Vom High-Potential zum High-Performer*. In: P. Da-Cruz (Hrsg.): *Demografischer Wandel in Unternehmen*. S. 111-125. Wiesbaden: Gabler.
- Holz, M. (2007c). *Motivation von älteren Mitarbeitern*. In: P. Da-Cruz (Hrsg.): *Demografischer Wandel in Unternehmen*. S. 159-170. Wiesbaden: Gabler.
- Hopp, H. (2006). *Personalführung und Personalmanagement*. In: O. Altendorfer & L. Hilmer (Hrsg.): *Medienmanagement*. S. 165-198. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Job Crafting (2020). *Applications*. Abgerufen von: <https://jobcrafting.com/>
- Johnston, C. S., Luciano, E. C., Maggiori, C., Ruch, W. & Rossier, J. (2013). *Validation of the German version of the Career Adapt-Abilities Scale and its relation to orientations to happiness and work stress*. *Journal of Vocational Behavior*, 83, S. 295-304.
- Knowles, M. S. (1984). *The Adult Learner: A neglected species (3rd Edition)*. Houston: Gulf Publishing.
- Kraus, K. (2007). *Employability – ein neuer Schlüsselbegriff*. *Panorama*, 2007(6), S. 4-5.
- Krautwurst, O. (2000). *Banken als lernfähige Organisationen*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Lechner, C. M., Pavlova, M. K., Sortheix, F. M., Silbereisen, R. K., & Salmela-Aro, K. (2018). *Unpacking the link between family socioeconomic status and civic engagement during the transition to adulthood: Do work values play a role?* *Applied developmental science*, 22(4), S. 270-283.
- Lewrick, M., & Thommen, J.-P. (2019). *Das Design your futures Playbook*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Maintz, G. (2004). *Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten*. In: Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): *Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase (Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Nr. 102)*. S. 41-50. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- ManpowerGroup, Hogan (ohne Datum). *Learnability Quotient – Was sagt Ihr LQ über Sie aus?* Abgerufen von: <https://www.learnabilityquotient.com/de-de>
- McKenzie, Ph., & Wurzburg, G. (1997). *Lifelong learning and employability*. *OECD Observer*, 209, S. 13-18.
- Möller, H., & Volkmer, U. (2005). *Das Karriereplateau*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12, S. 5-20.
- Müller, G. F. (2007). *Berufliche Selbstständigkeit*. In K. Moser (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie* (S. 379-398). Heidelberg: Springer
- Morschhäuser, M., Ochs, P., Huber, A. (2008). *Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Palen, L.-A., Patrick, M. E., Gleeson, S. L., Caldwell, L. L., Smith, E. A., Wegner, L., & Flisher, A. J. (2010). *Leisure Constraints for Adolescents in Cape Town, South Africa: A Qualitative Study*. *Leisure Sciences*, 32(5), S. 434-452.

- Raeder S. (2018) Der psychologische Vertrag. In: Kauffeld S., Spurk D. (Hrsg.) *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg
- Reiss, M. (1997a). *Optimierung des Wandels*. In: M. Reiss, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.): Change Management. S. 124-144. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Reiss, M. (1997b). *Change Management als Herausforderung*. In: M. Reiss, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.): Change Management. S. 6-29. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Regnet, E. (2004): *Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation?*. Weinheim: Beltz.
- Rütti, N. (2020). *40- bis 50-Jährige haben ein hohes Risiko, ihre Stelle zu verlieren*. Abgerufen von: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/40-bis-50-jaehrige-haben-ein-hohes-risiko-ihre-stelle-zu-verlieren-ld.1532616>
- Rump, J., Schmidt, S. (2005): *«Employability» im Fokus: Beschäftigungsfähigkeit im Spannungsfeld von Notwendigkeit und Zurückhaltung*. Fachhochschule Ludwigshafen.
- Schäffner, L., & Bahrenburg, I. (2010). *Kompetenzorientierte Teamentwicklung: theoretischer Ansatz und vielfältige Coaching- und Trainingsmethoden*. Waxmann.
- Schöchli, H. (2017). *Was Arbeitgeber über die Älteren wissen sollten*. Abgerufen von: <https://www.nzz.ch/schweiz/arbeitsmarkt-was-arbeitgeber-ueber-die-aelteren-wissen-sollten-ld.1288825>
- Scholz, Ch., Stein, V., & Bechtel, R. (2004). *Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit*. München: Luchterhand.
- Schreier, M., & Odağ, Ö. (2010). *Mixed Methods*. In: G. Mey & K. Mruck (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. S. 263-277. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schütte, M. (2012). *Human Capital Management: Eine Aufgabe für Personalmanager*. In: P. Friederichs & S. Armutat (Hrsg.): *Human Capital Auditierung – Aufgabe für das Personalmanagement*. S. 11-72. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Seligman, M. (2017). *Authentic Happiness*. Hodder and Stoughton
- Sigg, A., Umbricht, R., Grimm, S., & Kley, Ch. (2017). *Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030*. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.
- Skillaware (2019). *Selbstevaluation*. Abgerufen von: <https://skillaware.ch/selbstevaluation-de/>
- Spiess, K. (2006). Change Management von unten gesehen: Was Mitarbeiter zum Wandel sagen. *Organisationsentwicklung*, 25(1), S. 80-87.
- Super, D. E. (1990). *A life-span, life-space approach to career development*. In: D. Brown, L. Brooks & Associates (Hrsg.): *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*. S. 197-261. San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). *The life-span, life-space approach to careers*. In: D. Brown, L. Brooks & Associates (Hrsg.): *Career choice and development*. S. 121-178. San Francisco: Jossey-Bass
- Staatssekretariat für Wirtschaft (2011). *Ältere Personen in Arbeitslosigkeit*. Abgerufen von: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/arbeitslosigkeit/aeltere_arbeitnehmende.html
- Stepper, J., (2020). *Working Out Loud*. Ingram Publishers Services.
- Stepper, J. (ohne Datum). *Working Out Loud*. Abgerufen von: <https://workingoutloud.com/de/home/>
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). *A brief index of affective job satisfaction*. *Group and Organization Management*, 37(3), S. 275-307.
- Toggweiler, S. & Künzli, H. (in Review). *Veränderungsinventar für Laufbahnberatungen VIL - Entwicklung eines Instruments zur Messung von beratungskorrelierten Veränderungen*. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- UBS AG (2017). *UBS Outlook Schweiz: Generation Silber auf dem Arbeitsmarkt*. Abgerufen von: <https://www.ubs.com/global/de/media/archive/news-archive-ndp/de-20170713-ubs-outlook-switzerland.html>

- Vodafone (2019). *Reverse Mentoring: Junge Mitarbeiter helfen älteren Kollegen*. Abgerufen von: <https://www.vodafone.de/business/featured/digitale-vorreiter/experten/reverse-mentoring-junge-mitarbeiter-helfen-aelteren-kollegen/#keyfact-anchor-4>
- Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich (2016). *50plus – Chance und Risiken auf dem Zürcher Arbeitsmarkt*. Abgerufen von: https://awa.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/awa/de/ueber_uns/veroeffentlichungen.html
- Von Erlach, E. (2016). *Lebenslanges Lernen in der Schweiz: Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2016*. Bern: Bundesamt für Statistik.
- Von Rosenstiel, L. (1997). *Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen*. In: M. Reiss, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.): *Change Management*. S. 191-212. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Von Rosenstiel, L., Molt, B., & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Von Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M., (2014). *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Rundstedt (2020). *Von Rundstedt Arbeitsmarkt-Barometer I/2020*. Abgerufen von: <https://www.rundstedt.ch/outplacement-statistik-2019/?lang=de>
- Zirkler, M. (2019). *Entwurf einer lebensdienlichen Organisation*. In: D. Süss & Ch. Negri (Hrsg.): *Angewandte Psychologie*. S. 57-68. Berlin: Springer Verlag.
- Zirkler, M. (2009). *Change zwischen Komplexität, linearer Steuerungslogik und Hilflosigkeit*. In: U. Kägi & S. Müller (Hrsg.): *Change auf Teamebene*. S. 25-40. Zürich: Neue Zürcher Zeitung
- Zölch, M., & Mücke, A. (2018). *Personalmanagement demografiegerecht gestalten*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A., & Schilling, A., (2009). *Fit für den demografischen Wandel?*. Bern: Haupt Verlag.
- Zwick, T. (2012). *Effektivität der Weiterbildung aus Sicht älterer Beschäftigter*. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)*, 41(1), S. 15-18.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Szenarien Bankenplatz Schweiz (Sigg et al., 2017)	15
Tabelle 2: Zielsetzungen dieser Studie	25
Tabelle 3: Projektpartner	28
Tabelle 4: Etablierte und entstehende Laufbahnen – übergeordnete Aspekte (Gasteiger, 2007)	32
Tabelle 5: Etablierte und entstehende Laufbahnen – Werte (Gasteiger, 2007)	33
Tabelle 6: Etablierte und entstehende Laufbahnen – Fähigkeiten (Gasteiger, 2007)	33
Tabelle 7: Konzept der Lebenszyklen (in Anlehnung an Graf, 2008)	36
Tabelle 8: Unterschiedliche Stärken zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden (Holz, 2007b)	43
Tabelle 9: Teilgruppen	76
Tabelle 10: Spannungsfeld: Transition versus Erhaltungsphase	97
Tabelle 11: Spannungsfeld: Leistungsfähigkeit ist mehr als Können	102
Tabelle 12: Spannungsfeld: Trotz Bewusstsein fehlen konkrete Handlungen	105
Tabelle 13: Spannungsfeld: Gleichzeitige Forderung nach Stabilität und Flexibilität	107
Tabelle 14: Lösungsansatz: Anreize für berufliche Entwicklung im Karriereplateau schaffen und Flexibilität strukturieren	108
Tabelle 15: Spannungsfeld: «Straight or up» – Status erhalten oder verbessern	110
Tabelle 16: Lösungsansatz: Laufbahnverläufe und -inhalte neu denken und definieren	111
Tabelle 17: Spannungsfeld: Erwartung und weitere Stärken sind wichtig – aber nicht fassbar	112
Tabelle 18: Lösungsansatz: Erfahrung und andere typische Stärken der Professionals operationalisieren und aktiv nutzen	113
Tabelle 19: Lösungsinstrument: Altersdurchmischte Teams	114
Tabelle 20: Spannungsfeld: Personalentwicklungsprogramme mit Fokus auf Young Professionals und nicht auf Professionals	116
Tabelle 21: Lösungsansatz: Lebenszyklusorientierte Mitarbeiterstrategie und mehr Verbindlichkeit	117
Tabelle 22: Lösungsinstrument: Adult Learning	118
Tabelle 23: Spannungsfeld: Unterstützung vorhanden – aber ohne Strategie	119
Tabelle 24: Lösungsansatz: Mehr Effektivität der Entwicklungsmassnahmen durch Standortbestimmung	120
Tabelle 25: Lösungsinstrument: Skillaware	122
Tabelle 26: Lösungsinstrument «Business Model You»	122
Tabelle 27: Lösungsinstrument: Energie-Journal mit AEIOU	123
Tabelle 28: Lösungsinstrument: Learnability Quotient	123
Tabelle 29: Lösungsinstrument: Wheel of Change	124
Tabelle 30: Lösungsinstrument: Career Hackathon	124
Tabelle 31: Lösungsinstrument: Context Map	125
Tabelle 32: Lösungsinstrument: Perspektivenworkshop	125
Tabelle 33: Lösungsinstrument: Laufbahnberatung	125
Tabelle 34: Spannungsfeld: Zu enger Fokus der Entwicklungsinstrumente	126

Tabelle 35: Lösungsansatz: Erweiterung des Angebots der Entwicklungsinstrumente	127
Tabelle 36: Lösungsinstrument: Reverse Mentoring	128
Tabelle 37: Lösungsinstrument: Job Crafting	128
Tabelle 38: Lösungsinstrument: Working Out Loud	129
Tabelle 39: Lösungsinstrument: Expertenpools	129
Tabelle 40: Spannungsfeld: Unsicherheiten hemmen Fortschritt	131
Tabelle 41: Lösungsansatz: Mehr Klarheit im Wandel schaffen	132
Tabelle 42: Spannungsfeld: Etablierte Laufbahnmodelle verhindern Veränderung	133
Tabelle 43: Lösungsansatz: Loslösung von alten Paradigmen	134
Tabelle 44: Spannungsfeld: Verantwortung für die Laufbahn nicht klar geregelt	137
Tabelle 45: Lösungsansatz: Selbstführungskompetenz fördern und psychologischen Vertrag neu definieren	138
Tabelle 46: Fragen im Rahmen des Veränderungsprozesses	142
Tabelle 47: Veränderungsprozess Luca	144
Tabelle 48: Veränderungsprozess Brian	147
Tabelle 49: Veränderungsprozess Nicole	150
Tabelle 50: Veränderungsprozess Daniel	153
Tabelle 51: Veränderungsprozess Eva	156

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bruttowertschöpfung und Anzahl Mitarbeitende	13
Abbildung 2: Bruttowertschöpfung pro Kopf	14
Abbildung 3: Sich verändernde Umweltbedingungen	16
Abbildung 4: Transition der Banken: Beibehaltung bzw. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit	17
Abbildung 5: Unternehmensressourcen (Scholz, Stein & Bechtel, 2004)	18
Abbildung 6: Fokus der Studie: Professionals	19
Abbildung 7: Professionals in der Mitte ihrer Laufbahn	20
Abbildung 8: Herausforderungen für Professionals: Heutige Denkweise versus zukünftige Realität (Sigg et al., 2017)	21
Abbildung 9: Transition der Mitarbeitenden: Beibehaltung bzw. Erhöhung der Leistungsfähigkeit	22
Abbildung 10: Herausforderung: Weg zum Ziel	23
Abbildung 11: Fokus der Studie	24
Abbildung 12: Felder des Einflusses auf die berufliche Entwicklung und Studienfokus	26
Abbildung 13: Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	29
Abbildung 14: Lebenskarriere-Regenbogen von Super (1990)	35
Abbildung 15: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus nach Graf (2008)	37
Abbildung 16: Mini-Zyklen-Konzepte	38
Abbildung 17: Leistungsfähigkeit in Anlehnung an Mainz (2004)	40
Abbildung 18: Bedingungen des Leistungsverhaltens (in Anlehnung an von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005)	41
Abbildung 19: Aufgabenverteilung im Personalmanagement (Hopp, 2006)	45
Abbildung 20: Verknüpfung der Perspektiven der Professionals und der Banken	49
Abbildung 21: Qualitative Analyse: Framework	50
Abbildung 22: Berufsbiografien aus qualitativen Interviews	51
Abbildung 23: Perspektive Professional: Wollen – Laufbahngestaltungstypen	52
Abbildung 24: Perspektive Professional: Wollen – Absicherungsstrategien	53
Abbildung 25: Wollen – Bedeutung von Arbeit	54
Abbildung 26: Wollen – Engagement	55
Abbildung 27: Perspektive Professionals: Können – Aus-/ Weiterbildung	56
Abbildung 28: Perspektive Professional: Dürfen – Wahrnehmung der Veränderung der Branche	57
Abbildung 29: Perspektive Professional: Dürfen – Organisationsumfeld	59
Abbildung 30: Dürfen – Verantwortung Mitarbeitende (Familie)	60
Abbildung 31: Perspektive Banken: Wollen – Veränderungsbereitschaft/ -fähigkeit (Agilität)	62
Abbildung 32: Perspektive Banken: Wollen – Wert der -/ + 45-Jährigen	63
Abbildung 33: Perspektive Banken: Können – Personalentwicklungsangebot	65
Abbildung 34: Perspektive Banken: Dürfen – Veränderungsnotwendigkeit (Veränderung Branche)	67
Abbildung 35: Perspektive Banken: Dürfen – Organisationsumfeld	69
Abbildung 36: Perspektive Banken: Dürfen – Verantwortung Mitarbeitende – Banken	71

Abbildung 37: Framework quantitative Analyse	73
Abbildung 38: Struktur der Befragten	74
Abbildung 39: Wollen: Stellenwechselaktivitäten	78
Abbildung 40: Wollen: Vertrauen – Entwicklungsperspektive	79
Abbildung 41: Wollen: Zielkriterien – Karriere	81
Abbildung 42: Wollen: Trade-off-Entschädigung	82
Abbildung 43: Wollen: Trade-off – geografische Mobilität	83
Abbildung 44: Können: Entwicklungsmassnahmen	85
Abbildung 45: Entwicklungsmassnahmen – Auswertung nach Führungsfunktion	87
Abbildung 46: Können: Zweck der Massnahme	88
Abbildung 47: Können: Veränderungsfähigkeit	90
Abbildung 48: Dürfen: Soziale Umstände (Unterstützung)	91
Abbildung 49: Weitere Umstände (Barrieren)	92
Abbildung 50: Dürfen: Eigene Verantwortung	93
Abbildung 51: Verantwortung Arbeitgeber	93
Abbildung 52: Soll-Verantwortung – Auswertung nach Führungsfunktion	94
Abbildung 53: Dürfen: Situative Betroffenheit – Handlungsdruck	95
Abbildung 54: Professionals in der Reifephase ihrer Laufbahn	98
Abbildung 55: Lösungsansatz: Von Funktions- zu Beschäftigungs- und Ressourcenorientierung	100
Abbildung 56: Treibende Kräfte der Dimensionen Wollen, Können und Dürfen	104
Abbildung 57: Wollen: Spannungsfelder und Lösungsansätze	106
Abbildung 58: Können: Spannungsfelder und Lösungsansätze	115
Abbildung 59: Dürfen: Spannungsfelder und Lösungsansätze	130
Abbildung 60: ADKAR-Modell (in Anlehnung an Hiatt, 2006)	140
Abbildung 61: Ableitung des ADKAR-Modells auf individuellen Veränderungsprozess	141
Abbildung 62: Persona Luca	143
Abbildung 63: Veränderung Luca	145
Abbildung 64: Persona Brian	146
Abbildung 65: Veränderung Brian	148
Abbildung 66: Persona Nicole	149
Abbildung 67: Veränderung Nicole	151
Abbildung 68: Persona Daniel	152
Abbildung 69: Veränderung Daniel	154
Abbildung 70: Persona Eva	155
Abbildung 71: Veränderung Eva	157

Autoren

**Anita Sigg**

lic. oec. publ. UZH

Leiterin

Fachstelle Personal Finance & Wealth Management, Institut für Wealth & Asset Management

anita.sigg@zhaw.ch

**Selina Grimm**

MSc Banking & Finance ZHAW

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Institut für Wealth & Asset Management

selina.grimm@zhaw.ch

**Michaela Tanner**

BSc Finance, Banking and Taxation

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Institut für Wealth & Asset Management

michaela.tanner@zhaw.ch

**Prof. Dr. Michael Zirkler****Leiter**

Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung, Psychologisches Institut

michael.zirkler@zhaw.ch

Anhang

1. LEITFADEN DER QUALITATIVEN BEFRAGUNG – PERSPEKTIVE PROFESSIONALS

FRAGEN ZUR PERSON

- Wie lautet Ihr Name?
- Wie alt sind Sie?
- Für welche Bank sind Sie tätig und wie lautet die Bezeichnung ihrer Position?
- Was wollten Sie als Kind werden? Was war Ihr Traumberuf?

BERUFLICHER UND PRIVATER WERDEGANG

- Bitte erzählen Sie von Ihren beruflichen Stationen, nennen Sie dabei die «Wegmarken», die für Sie persönlich besonders wichtig waren.
- Was war um diese «Wegmarken» herum in Ihrem Leben sonst noch bedeutsam?

LAUFBAHNSTEUERUNG

- Was haben Sie in Bezug auf Ihre berufliche Laufbahn selbst gesteuert?
- Wo haben Sie Pläne gemacht, Ziele gesteckt, Meilensteine erreicht usw.?
- Wann, wo und wie wurden Sie (von aussen) gesteuert (mögliche Beispiele sind Familie, Job-Opportunitäten, «Zufälle», Rolle des Arbeitgebers, usw.)?

SELBSTEVALUATION

- Wie würden Sie Ihre Stärken und Herausforderungen gegenwärtig beschreiben?
- Was können Sie gut, was bringen Sie ins Unternehmen ein, wo sehen Sie Herausforderungen (Schwächen)?

ZUKUNFTSPERSPEKTIVE

- Wie stellen Sie sich Ihre weitere berufliche Zukunft vor?
- Falls konkrete Zukunftspläne bestehen:
 - Wie wollen Sie diese erreichen?
 - Welche konkreten Massnahmen haben oder werden Sie ergreifen?
 - Was hindert Sie daran?

RÜCKBLICK

- Was ist noch wichtig zu wissen, wenn wir Ihre persönliche Berufsbiographie verstehen wollen?
- Wenn Sie zurückblicken, worauf sind Sie besonders stolz?

KARRIEREVERSTÄNDNIS

- Was versteht man in Ihrem Unternehmen unter Karriere?
- Wo sehen Sie die Unterschiede zwischen einer Karriere und einer Laufbahn?
- Was versteht man unter einer Führungskarriere im Vergleich zu einer Fachkarriere?
- Was bedeutet eine erfolgreiche Karriere aus Sicht Ihres Unternehmens?

EINSCHÄTZUNG DER MERKMALE VON PROFESSIONALS

- Welche typischen Merkmale ordnet man den Professionals in der Mitte ihrer Laufbahn zu?
- Wie lautet die strategische Bedeutung der Professionals für das Unternehmen (gestern/heute/morgen)?

EINSCHÄTZUNG DER UMSTÄNDE VON PROFESSIONALS

- Was hat die -/+ 45-jährigen Professionals vor rund 10 bis 15 Jahren geprägt?
- Was wurde den -/+ 45-jährigen Professionals vor rund 10 bis 15 Jahren versprochen?
- Was wird für heutige -/+ 45-jährige Professionals in Zukunft zur Herausforderung/Chance?
- Gestern/Heute/Morgen: Was hat das Unternehmen (aus Sicht der Unternehmensentwicklung) mit -/+ 45-jährigen gemacht?

LAUFBAHNMODELLE

- Wie sehen heutige Laufbahnmodelle aus und wie verändern sich diese in Zukunft?
- Wie sahen die Laufbahnmodelle in der Vergangenheit (vor circa 10 bis 15 Jahren) aus?
- Wie beurteilen Sie die Modelle in Bezug auf Frauen- versus Männerkarrieren?
- Wie beurteilen Sie die Modelle in Bezug auf Fach- versus Führungskarrieren?

LAUFBAHNGESTALTUNG

- Wo sind die Möglichkeiten und Grenzen der realistischen Umsetzung von Laufbahngestaltungen aus Sicht des Unternehmens?
- Was sind die Auswirkungen für Anreize wie Status oder Geld?
- Wieviel Zeit wird die Umsetzung von Laufbahngestaltungen in Anspruch nehmen?

2. FRAGEBOGEN DER QUANTITATIVEN BEFRAGUNG

SOZIODEMOGRAFISCHE ANGABEN 1/3

Wie alt sind Sie?

✔ Bitte auswählen (Alter)

→ **Personen, die jünger als 40 Jahre sowie über 50 Jahre alt sind, wurden nicht befragt.**

SOZIODEMOGRAFISCHE ANGABEN 2/3

Was ist Ihr Geschlecht?

Weiblich

Divers

Männlich

Für welche Bank arbeiten Sie?

Regionalbank und/oder Sparkasse

Privatbankier

Kantonalbank

Auslandsbank

Raiffeisenbank

Auf Börsen-, Effekten- und Vermögensverwaltungsgeschäfte spezialisierte Bank

Grossbank

In welchem Bereich beziehungsweise welchen Bereichen sind Sie tätig?

Mehrere Antworten sind möglich.

Retail Banking

Asset Management

Wealth Management und/oder Private Banking

IT & Operations

Corporate Banking (Firmenkunden)

Risk & Compliance

Corporate Center (unter anderem Finanzen, Business Management, Human Resources, Legal)

Anderes _____

Investment Banking

Welches ist Ihre berufliche Stellung?

Mitarbeiter / in ohne Führungsfunktion

Führungsfunktion

In welchem Kanton arbeiten Sie?

✔ Bitte auswählen (Alle Schweizer Kantone)

SOZIODEMOGRAFISCHE ANGABEN 3/3**Wie hoch ist Ihr aktueller Beschäftigungsgrad?**

✓ Bitte auswählen (Beschäftigungsgrad in % in Schritten von 10 Prozentpunkten)

Wie hoch ist ungefähr Ihr jährliches Einkommen (Grundsalar bei Arbeitspensum 100%)?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Bis 50'000 CHF | <input type="checkbox"/> 120'001 CHF bis 180'000 CHF |
| <input type="checkbox"/> 50'001 CHF bis 80'000 CHF | <input type="checkbox"/> 180'001 CHF bis 300'000 CHF |
| <input type="checkbox"/> 80'001 CHF bis 120'000 CHF | <input type="checkbox"/> Mehr als 300'000 CHF |

Wie viele Jahre arbeiten Sie?

Bitte geben Sie nur ganze Jahre an. In den Eingabefeldern sind nur Zahlen erlaubt.

... beim jetzigen Arbeitgeber: _____

... in der Bankenbranche: _____

... in der derzeitigen Funktion: _____

FALLS BERUFLICHE STELLUNG = FÜHRUNGSFUNKTION (FILTER)

Sie haben angegeben, dass Sie eine Führungskraft sind.

Was ist Ihre Führungsposition?

- Geschäftsleitung
- Management (ohne Geschäftsleitung)
- Team-, Gruppenleiter/in

ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Wenn Sie jetzt an Ihre aktuelle Arbeitstätigkeit denken, wie stark stimmen Sie dann den folgenden Aussagen zu:

	Starke Ablehnung (= 1)	Ablehnung (= 2)	Neutral (= 3)	Zustimmung (= 4)	Starke Zustimmung (= 5)
Ich empfinde echte Freude an meiner Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mag meine Arbeit mehr als der Durchschnitt dies tut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meistens bin ich von meiner Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich zufrieden mit meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Thompson & Phua (2012)

AUSGANGSLAGE (WOLLEN): MOTIVATION 1/3**Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Ich nutze jede Gelegenheit, um mein Fachwissen zu vergrössern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bilde meine arbeitsrelevanten Fähigkeiten fortlaufend weiter aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich stelle sicher, dass mein Wissen und meine Fähigkeiten für die Arbeit auf dem neusten Stand sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Hirschi, Nagy, Baumeler, Johnston & Spurk (2018)

AUSGANGSLAGE (WOLLEN): MOTIVATION 2/3**Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Ich denke, dass Veränderungen am Arbeitsplatz im Allgemeinen positive Folgen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich glaube, dass ich Veränderungen am Arbeitsplatz im Allgemeinen akzeptiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich schätze mich als offen für Veränderungen am Arbeitsplatz ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann Veränderungen meiner Arbeitsaufgaben und Umstrukturierungen im Unternehmen gut handhaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Fugate & Kinicki (2008)

AUSGANGSLAGE (WOLLEN): MOTIVATION 3/3**Wie oft ungefähr haben Sie sich in den letzten 5 Jahren für eine neue Stelle beworben?**

In den Eingabefeldern sind nur Zahlen erlaubt.

Innerhalb der Bankenbranche: _____

Ausserhalb der Bankenbranche: _____

Wann haben Sie Ihren Lebenslauf zum letzten Mal aktualisiert? Vor...

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ... weniger als 1 Jahr | <input type="checkbox"/> ... 3 bis 4 Jahren |
| <input type="checkbox"/> ... 1 bis 2 Jahren | <input type="checkbox"/> ... 4 bis 5 Jahren |
| <input type="checkbox"/> ... 2 bis 3 Jahren | <input type="checkbox"/> ... mehr als 5 Jahren |

Quelle: Eigene Fragestellungen

VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT					
Ich verfüge über die Fähigkeit...					
	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
... darüber nachzudenken, wie meine Zukunft sein wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mich für die Zukunft vorzubereiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mir der Entscheidungen bewusst zu werden, die ich bezüglich Ausbildung und Beruf treffen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... selbst Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Verantwortung für mein Handeln zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... auf mich selbst zu zählen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... nach Gelegenheiten zu suchen, um als Person zu wachsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Möglichkeiten zu erforschen, bevor ich eine Entscheidung treffe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... verschiedene Arten wahrzunehmen, Dinge zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... darauf zu achten, Dinge gut zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... neue Fertigkeiten zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...meine Fähigkeiten zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Johnston et al. (2013)

AUSGANGSLAGE (KÖNNEN): MASSNAHMEN REALIS 1/2
Welche Entwicklungsmassnahmen haben Sie in den letzten 5 Jahren genutzt?
Mehrere Antworten sind möglich.
<input type="checkbox"/> Tertiäre Weiterbildung (BSc, MSc)
<input type="checkbox"/> Postgraduelle Weiterbildung (CAS, DAS, MAS, MBA, EMBA)
<input type="checkbox"/> Weiterbildung höhere Berufsbildung (Höhere Fachschule, Höhere Fachprüfung, Berufsprüfung)
<input type="checkbox"/> Nicht-akademische Weiterbildung (SAQ, CAIA, CFA CFP, et cetera)
<input type="checkbox"/> Interne Schulung (Seminar, Workshop, et cetera)
<input type="checkbox"/> Developmentcenter
<input type="checkbox"/> Personalgespräch beziehungsweise fachliche Entwicklung
<input type="checkbox"/> Karrieregespräch
<input type="checkbox"/> Ausarbeitung eines individuellen Entwicklungsplans
<input type="checkbox"/> Externe Laufbahnberatung
<input type="checkbox"/> Keine
<input type="checkbox"/> Andere _____

Quelle: Eigene Fragestellung

AUSGANGSLAGE (KÖNNEN): MASSNAHMEN REALIS 2/2**Welche der folgenden Entwicklungsmassnahmen sind Ihnen wichtig?**

Mehrere Antworten sind möglich.

- Tertiäre Weiterbildung (BSc, MSc)
- Postgraduelle Weiterbildung (CAS, DAS, MAS, MBA, EMBA)
- Weiterbildung höhere Berufsbildung (Höhere Fachschule, Höhere Fachprüfung, Berufsprüfung)
- Nicht-akademische Weiterbildung (SAQ, CAIA, CFA CFP, et cetera)
- Interne Schulung (Seminar, Workshop, et cetera)
- Developmentcenter
- Personalgespräch beziehungsweise fachliche Entwicklung
- Karrieregespräch
- Ausarbeitung eines individuellen Entwicklungsplans
- Externe Laufbahnberatung
- Keine
- Andere _____

Quelle: Eigene Fragestellung

AUSGANGSLAGE (DÜRFEN): UMSTÄNDE – PRIVATE, BERUFLICHE BEDINGUNGEN 1/2**Bei der Bewältigung ausserordentlicher, beruflicher Herausforderungen sind folgende Personen(-gruppen) besonders wichtig für Sie:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Arbeitgeber/Vorgesetzte/r	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitskollegen/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliches Netzwerk (ausserhalb Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freunde/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Ehe-)Partner/in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erweiterter Familienkreis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: In Anlehnung an Marcinkus, Whelan-Berry & Gordon (2007)

BLICK IN ZUKUNFT (WOLLEN): ZIELKLARHEIT**Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Ihre beruflichen Zukunftspläne zu:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Momentan habe ich keine Ahnung, was ich will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich tappe bei beruflichen Zielen im Dunkeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe konkrete Vorstellungen, was ich will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe nur unbestimmte Ideen, in welche Richtung es gehen könnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Toggweiler & Künzli

BLICK IN ZUKUNFT (WOLLEN): VERTRAUEN IN ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN**Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Ihre beruflichen Zukunftspläne zu:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Ich sehe Möglichkeiten, in denen ich meine Interessen und Fähigkeiten verwirklichen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich sehe (berufliche) Möglichkeiten, die zu mir passen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mir im Klaren, was für ein Umfeld ich brauche, damit ich meine Stärken am besten entfalten kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin überzeugt, dass ich auf dem richtigen Weg bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich sehe vielversprechende Spuren in meine Zukunft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann deutlich zwischen für mich passenden und nicht passenden Lösungen unterscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Toggweiler & Künzli (in Review)

BLICK IN DIE ZUKUNFT (WOLLEN): ZIELKRITERIEN UND ZIELERREICHUNG 1/4**Ihre Laufbahnentscheidungen sind vor allem beeinflusst von der Tatsache, dass die Stelle folgendes bietet:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Gute Bezahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respekt und Anerkennung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Möglichkeiten für Hochstufung oder Beförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normale Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit, die vielversprechende Beschäftigungsperspektiven bietet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Gelegenheiten, neue Dinge zu lernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit, die interessant ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit, die für mich persönlich wichtig und wertvoll ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Übereinstimmung zwischen den beruflichen Anforderungen und meinen Fähigkeiten und Erfahrungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Lechner et al. (2018)

BLICK IN DIE ZUKUNFT (WOLLEN): ZIELKRITERIEN UND ZIELERREICHUNG 2/4**Ihre Laufbahnentscheidungen sind vor allem beeinflusst von der Tatsache, dass die Stelle folgendes bietet:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Arbeit, bei der ich die Entschei- dungen selbständig treffen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit, bei der ich persönlich ent- scheide, wie ich meine Arbeit erledige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit, bei der ich andere Menschen unterstützen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit, bei der ich mit anderen zusammenarbeite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute zwischenmenschliche Beziehungen (Vorgesetzte/r, Mitarbeiter/innen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit, die mich begeistert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breites Aufgabenspektrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Lechner et al. (2018)

BLICK IN DIE ZUKUNFT (WOLLEN): ZIELKRITERIEN UND ZIELERREICHUNG 3/4**Bis zu welchem Alter planen Sie voraussichtlich erwerbstätig zu sein?**

▼ Bitte auswählen (Altersangabe in Jahren zwischen der Kategorie unter 50 und über 75)

Wie wichtig ist es Ihnen, bei einer Bank resp. in der Bankenbranche zu arbeiten:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Unabdingbar | <input type="checkbox"/> Eher unwichtig |
| <input type="checkbox"/> Eher wichtig | <input type="checkbox"/> Unwichtig |
| <input type="checkbox"/> Unentschieden | |

Quelle: Eigene Fragestellungen

BLICK IN DIE ZUKUNFT (WOLLEN): ZIELKRITERIEN UND ZIELERREICHUNG 4/4**Welche der folgenden beruflichen Ziele möchten Sie in den nächsten 10 Jahren erreicht haben?**

Mehrere Antworten sind möglich.

- Ich habe die nächste Führungsebene erreicht. (1)
- Ich übe eine noch abwechslungsreichere und herausforderndere Tätigkeit aus. (2)
- Ich übe dieselbe Tätigkeit aus wie heute. (3)
- Ich habe mein Arbeitspensum reduziert. (4)
- Ich habe meine Führungsverantwortung abgegeben. (5)
- Ich arbeite nicht mehr in der Bankenbranche. (6)
- Ich bin beruflich selbständig resp. leite meine eigene Firma. (7)
- Ich bin nicht mehr erwerbstätig. (8)
- Ich weiss es (noch) nicht. (9)
- Andere Ziele: _____ (10)

Quelle: Eigene Fragestellung

TRADE-OFFS (ZIELKONFLIKTE)

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf Ihre beruflichen Ziele, die Sie in den nächsten 10 Jahren erreicht haben möchten.

In welchem Bereich müsste sich eine Veränderung des Grundsälärs bewegen:

Ich strebe eine Lohnerhöhung an von:

▼ Bitte auswählen (Veränderungen in % in jeweils 5 Prozentpunktschritten)

Ich würde eine Lohnreduktion in Kauf nehmen von:

▼ Bitte auswählen (Veränderungen in % in jeweils 5 Prozentpunktschritten)

Beabsichtigen Sie, Ihren Beschäftigungsgrad zu verändern?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ja, ich möchte meinen Beschäftigungsgrad erhöhen | <input type="checkbox"/> Nein. |
| <input type="checkbox"/> Ja, ich möchte meinen Beschäftigungsgrad reduzieren | <input type="checkbox"/> Ich weiss es (noch) nicht. |

In welchem Radius um Ihren Wohnort darf sich Ihr Arbeitsort bewegen? Der Arbeitsort dürfte sein ...

Mehrere Antworten sind möglich.

- ... am gleichen Ort / in der gleichen Region.
- ... im gleichen Kanton.
- ... in der gleichen Sprachregion (Deutschschweiz / französische Schweiz / italienische Schweiz).
- ... in der Schweiz (über die Sprachregionen D/F/I hinweg).
- ... in Europa.
- ... in den USA.
- ... in Asien.

Quelle: Eigene Fragestellungen

FALLS ARBEITSPENSUMERHÖHUNG = JA**Sie haben angegeben, Ihren Beschäftigungsgrad erhöhen zu wollen.**

In den Eingabefeldern sind nur Zahlen erlaubt.

In wie vielen Jahren idealerweise: _____

Dauerhaft auf (in %): _____

Oder temporär auf (in %): _____

Quelle: Eigene Fragestellungen

FALLS ARBEITSPENSUMREDUKTION = JA**Sie haben angegeben, Ihren Beschäftigungsgrad reduzieren zu wollen.**

In den Eingabefeldern sind nur Zahlen erlaubt.

In wie vielen Jahren idealerweise: _____

Dauerhaft auf (in %): _____

Oder temporär auf (in %): _____

Wofür planen Sie, Ihre dadurch gewonnenen Kapazitäten einzusetzen?

Mehrere Antworten sind möglich.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Umschulung | <input type="checkbox"/> Hobbies / Freizeitgestaltung |
| <input type="checkbox"/> Weiterbildung | <input type="checkbox"/> Soziales Engagement |
| <input type="checkbox"/> Familie | <input type="checkbox"/> Ich weiss es (noch) nicht. |
| <input type="checkbox"/> Bezahlte Nebenbeschäftigung | <input type="checkbox"/> Anderes _____ |

Quelle: Eigene Fragestellungen

BLICK IN DIE ZUKUNFT (KÖNNEN): MASSNAHMEN FUTURUS

Welche der folgenden Entwicklungsmassnahmen haben Sie sich für die nächsten 1 bis 2 Jahre vorgenommen?

Mehrere Antworten sind möglich.

- Tertiäre Weiterbildung (BSc, MSc)
- Postgraduelle Weiterbildung (CAS, DAS, MAS, MBA, EMBA)
- Weiterbildung höhere Berufsbildung (Höhere Fachschule, Höhere Fachprüfung, Berufsprüfung)
- Nicht-akademische Weiterbildung (SAQ, CAIA, CFA CFP, et cetera)
- Interne Schulung (Seminar, Workshop, et cetera)
- Developmentcenter
- Personalgespräch beziehungsweise fachliche Entwicklung
- Karrieregespräch
- Ausarbeitung eines individuellen Entwicklungsplans
- Externe Laufbahnberatung
- Keine
- Andere _____

Quelle: Eigene Fragestellungen

FALLS ENTWICKLUNGSMASSNAHME GEWÄHLT (D.H. UNGLEICH KEINE)

Was ist Ihre Motivation, in den nächsten 1 bis 2 Jahren diese Entwicklungsmassnahme(n) in Angriff zu nehmen?

Mehrere Antworten sind möglich.

- Dieser Schritt wird von meinem Arbeitgeber zwingend verlangt.
- Ich sollte Zusatzqualifikationen für meinen aktuellen Beschäftigungsbereich erwerben.
- Ich möchte einen Stellenwechsel vorbereiten.
- Ich möchte meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern.
- Ich erhoffe mir danach bessere Karriere- / Aufstiegsmöglichkeiten.
- Absehbare Veränderungen in meinem Berufsfeld machen dies erforderlich.
- Ich plane eine Firmengründung / Selbständigkeit.
- Ich verfolge keinen speziellen Zweck damit.
- Andere _____

Quelle: Eigene Fragestellungen

BLICK IN DIE ZUKUNFT (KÖNNEN): INFORMIERTHEIT 1/2**Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf Ihre beruflichen Zukunftspläne zu:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Ich kenne meine Aus- und Weiter- bildungsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kenne mich mit all den Möglich- keiten (Berufen, Ausbildungen, etc.) zu wenig aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin über die beruflichen Möglich- keiten, die mich interessieren, gut informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verfüge über genügend klare Informationen zu den Möglichkeiten, die für mich in Frage kommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich weiss wie ich zu wichtigen Informationen komme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Toggweiler & Künzli (in Review)

BLICK IN DIE ZUKUNFT (KÖNNEN): INFORMIERTHEIT 2/2**Wie sehr treffen die folgenden Aussagen für Sie respektive Ihr Unternehmen zu:**

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Ich fühle mich über die Entwicklun- gen unseres Unternehmens ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich über die Entwicklun- gen des Umfelds unseres Unter- nehmens ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf Entwicklungen des Unterneh- mensumfeldes reagiert mein Arbeitgeber meiner Meinung nach angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verstehe, wie sich unternehme- rische Anpassungen und Veränder- ungen auf meine Funktion auswirken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Eigene Fragestellungen

BLICK IN DIE ZUKUNFT (DÜRFEN): UMSTÄNDE – BETROFFENHEIT 1/4**Wie viel Verantwortung tragen Sie für Ihre berufliche Weiterentwicklung:**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Die volle Verantwortung | <input type="checkbox"/> Weniger Verantwortung als mein Arbeitgeber |
| <input type="checkbox"/> Mehr Verantwortung als mein Arbeitgeber | <input type="checkbox"/> Keine Verantwortung |
| <input type="checkbox"/> Gleich viel wie mein Arbeitgeber | |

Quelle: Eigene Fragestellungen

BLICK IN DIE ZUKUNFT (DÜRFEN): UMSTÄNDE – BETROFFENHEIT 2/4**Wie viel Verantwortung übernimmt Ihr Arbeitgeber für Ihre berufliche Weiterentwicklung:**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Die volle Verantwortung | <input type="checkbox"/> Weniger Verantwortung als ich selbst |
| <input type="checkbox"/> Mehr Verantwortung als ich selbst | <input type="checkbox"/> Keine Verantwortung |
| <input type="checkbox"/> Gleich viel wie ich selbst | |

Quelle: Eigene Fragestellung

BLICK IN DIE ZUKUNFT (DÜRFEN): UMSTÄNDE – BETROFFENHEIT 3/4**Wie viel Verantwortung sollte Ihr Arbeitgeber Ihrer Meinung nach für Ihre berufliche Weiterentwicklung übernehmen:**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Die volle Verantwortung | <input type="checkbox"/> Weniger Verantwortung als ich selbst |
| <input type="checkbox"/> Mehr Verantwortung als ich selbst | <input type="checkbox"/> Keine Verantwortung |
| <input type="checkbox"/> Gleich viel wie ich selbst | |

Quelle: Eigene Fragestellung

BLICK IN DIE ZUKUNFT (DÜRFEN): UMSTÄNDE – BETROFFENHEIT 4/4**Wie stark wird sich Ihre aktuelle Tätigkeit in den kommenden Jahren voraussichtlich verändern:**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Massiv überdurchschnittlich | <input type="checkbox"/> Weniger als üblich |
| <input type="checkbox"/> Überdurchschnittlich | <input type="checkbox"/> Überhaupt nicht |
| <input type="checkbox"/> So wie immer in den letzten Jahren (durchschnittlich) | |

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen:

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Angesichts der Veränderungen in der Bankenbranche muss ich handeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich bereit für allfällige Veränderungen in der Bankenbranche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Eigene Fragestellung

AUSGANGSLAGE (DÜRFEN): UMSTÄNDE – PRIVATE, BERUFLICHE BEDINGUNGEN 2/2					
Wie sehr schränken die folgenden Aspekte Ihre berufliche Karriere / Entwicklung ein:					
	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittel- mässig zu	Trifft über- wiegend zu	Trifft völlig zu
Bildungsabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialleben / Freizeitaktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliche Verpflichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benachteiligung aufgrund Geschlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benachteiligung aufgrund Herkunft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheitsprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende finanzielle Mittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Arbeitgeberunterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elternschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiäre Verpflichtungen ausser- halb des Privathaushaltes, der Partnerschaft oder Ehe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: In Anlehnung an Palen et al. (2010)

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

Gertrudstrasse 15
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml



swissuniversities