

Whitepaper Karrieremodelle

Entwicklung statt Titel – Was Mitarbeitende heute wirklich suchen

Basierend auf dem Buch: Karriere neu denken – Vom Aufstieg zur Entwicklung

1 Was Studien zeigen – und was daraus folgt

Die **Verschiebung im Karriereverständnis** lässt sich nicht nur beobachten, sondern auch **empirisch belegen**. Zahlreiche internationale und nationale Studien zeigen übereinstimmend: **Mitarbeitende erwarten heute andere Rahmenbedingungen**, wenn es um **Entwicklung, Motivation und langfristige Bindung** geht. Besonders auffällig ist der Wunsch nach **Lernmöglichkeiten, Gestaltungsfreiheit und sinnstiftender Arbeit** – quer durch alle Generationen, aber besonders ausgeprägt bei den Jüngeren.

Der jährlich veröffentlichte **Gallup Engagement Index Deutschland** misst die emotionale Bindung von Beschäftigten an ihr Unternehmen. Die Ergebnisse des Jahres 2023 zeigen erneut ein alarmierendes Bild:

- Nur **14 %** der Mitarbeitenden in Deutschland weisen eine **hohe emotionale Bindung** an ihr Unternehmen auf.
- **67 %** machen lediglich **Dienst nach Vorschrift**,
- **19 %** haben **innerlich gekündigt**.

Ein häufig genannter Grund für diese geringe Bindung: **fehlende Entwicklungsperspektiven**. Mitarbeitende, die keine klaren Lern- oder Aufstiegsmöglichkeiten sehen, verlieren mittelfristig **Motivation und Loyalität**. Auch die **wahrgenommene Qualität der Führung** spielt eine entscheidende Rolle: **fehlende Anerkennung, wenig Feedback und geringe Beteiligung an Entscheidungen** führen dazu, dass Mitarbeitende sich **nicht wertgeschätzt oder wirksam** erleben – mit entsprechend negativen Folgen für ihr Engagement.

 Quelle: *Gallup Engagement Index Deutschland 2023*

<https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx>

Der jährlich erhobene **Deloitte Global Survey** fragt weltweit mehrere tausend Angehörige der **Generation Y** (ca. 1981–1996) und **Generation Z** (ab ca. 1997) nach ihren Erwartungen an die Arbeitswelt. Die Ergebnisse der Ausgabe 2023 verdeutlichen zentrale Karrierebedürfnisse dieser Zielgruppen:

- **48 %** der Befragten wünschen sich **mehr Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten**.
- **44 %** möchten **mehr Einfluss auf ihren Karriereweg** nehmen können.
- **40 %** betonen die Bedeutung von **Work-Life-Balance und Flexibilität**.
- **35 %** wollen gezielt an ihren **individuellen Stärken** arbeiten.

Diese Zahlen unterstreichen ein **erweitertes Karriereverständnis**: Entwicklung wird nicht mehr als linearer Aufstieg verstanden, sondern als **ganzheitlicher Wachstumsprozess**, der **fachliche, persönliche und sinnstiftende Aspekte** vereint. Die **Gestaltung des eigenen Karrierewegs** – in Form von Projekten, Rollenwechseln oder Spezialisierungen – rückt deutlich in den Vordergrund.

 Quelle: *Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>

2 Karriere ohne Chef:in? Ja, bitte!

Über viele Jahrzehnte hinweg war in der Arbeitswelt ein klarer Zusammenhang verankert: **Karriere bedeutete Führung**. Wer sich entwickeln wollte, musste die nächste Stufe auf der **Hierarchieleiter** erklimmen – meist verbunden mit **disziplinärer Verantwortung**. Dieses implizite Dogma prägte nicht nur die Karrierepläne von Mitarbeitenden, sondern auch die Strukturen von Unternehmen:

Personalentwicklung war gleichbedeutend mit Führungskräfteentwicklung, Anerkennung wurde an Titel geknüpft, und wer Verantwortung wollte, musste Menschen führen.

Der Wunsch nach anderen Wegen

Immer mehr Menschen stellen heute klar: **Sie möchten Karriere machen – aber nicht führen**. Und das hat nichts mit fehlendem Ehrgeiz zu tun, sondern mit einem veränderten Selbstverständnis von **Wirksamkeit, Kompetenz und beruflichem Erfolg**. Viele sehen ihre Stärken nicht im Managen von Teams oder im Delegieren von Aufgaben, sondern in **fachlicher Exzellenz, kreativer Problemlösung, Prozessinnovation, Beratung, Mentoring oder Projektarbeit**.

Zudem schrecken viele vor der klassischen Führungsrolle zurück, weil sie häufig mit **administrativer Belastung, politischen Spielregeln und hohem Erwartungsdruck** verbunden ist – und gleichzeitig **wenig Raum für inhaltliche Arbeit** lässt.

Wenn Unternehmen ausschließlich den **Führungs weg als Karriere** anerkennen, entsteht ein strukturelles Dilemma: **Talente, die Verantwortung übernehmen wollen, aber keine Personalführung anstreben, finden keinen passenden Entwicklungspfad** – oder verlassen das Unternehmen.

Warum es mehr als nur einen Karriereweg braucht

Ein modernes Karrieremodell erkennt an: **Es gibt nicht den einen richtigen Weg**, sondern viele Wege, wie Menschen **wachsen, wirken und sich entwickeln** können. Unternehmen, die das berücksichtigen, können Talente dort einsetzen, **wo sie den größten Mehrwert stiften** – nicht dort, wo es das System verlangt.

Wenn Führung die **einige anerkannte Karriereform** bleibt, führt das langfristig zu mehreren Problemen:

- **Falsche Besetzungen** in Führungsrollen
- **Demotivierte Fachkräfte**
- **Verlust von Talenten**, die sich in starren Strukturen nicht wiederfinden
- **Ineffiziente Personalentwicklung**, die Potenziale verkennt

Deshalb braucht es ein bewusstes Umdenken: **Weg vom Aufstieg als einzigem Maßstab – hin zu einem gleichwertigen Nebeneinander** von Karrierepfaden, die **Fachlichkeit, Projektverantwortung und Führung auf Augenhöhe** denken.

Fehlannahmen und was in der Realität gilt:

∅ Fehlannahme	✓ Realität
Karriere = Führung	Karriere kann viele Formen haben – z. B. Fachlaufbahn, Projektverantwortung, Mentoringrolle
Gute Fachkraft = gute Führungskraft	Führung ist eine eigene Kompetenz – nicht automatisch gegeben
Entwicklung nur mit Personalverantwortung	Auch ohne Teamleitung möglich – z. B. durch Rollenwechsel oder Spezialistentum

Ø Fehlannahme	✓ Realität
Nur wer aufsteigt, entwickelt sich	Laterale oder Tiefenkarrieren schaffen oft sogar mehr Wirksamkeit

Was bedeutet das konkret für die Praxis?

Biete **Karriere-Workshops** an, in denen Mitarbeitende ihre Stärken analysieren und alternative Pfade kennenlernen – etwa Fachlaufbahn, Projektverantwortung oder Mentoringrollen. Wichtig ist: Diese Optionen brauchen **Sichtbarkeit in der Gehaltsstruktur und im Intranet**.

3 „Ich will wissen, wo ich stehe“ – der Ruf nach Klarheit

In der modernen Arbeitswelt wünschen sich Mitarbeitende mehr als nur Anerkennung oder Aufstiegsmöglichkeiten – sie wollen **Verlässlichkeit, Klarheit und Orientierung**. Wer nicht erkennt, wo er im Unternehmen steht und welche Entwicklungsmöglichkeiten realistisch sind, verliert schnell **Motivation und Bindung**. **Sichtbarkeit und Transparenz** sind daher zentrale Elemente moderner Karrieresysteme.

Ein zentrales Bedürfnis lautet: „**Ich will wissen, wo ich stehe – und wohin ich gehen kann.**“ In vielen Organisationen fehlt es jedoch genau daran. Die Folge: **Unsicherheit, Frustration und das Gefühl einer Sackgasse**.

Typische Fragen, die sich Mitarbeitende stellen, sind:

- Welche Entwicklungsmöglichkeiten habe ich?
- Welche Kompetenzen und Skills sind gefragt?
- Wie komme ich von Position A zu Position B?
- Welche konkreten Schritte muss ich dafür gehen?
- Wie und durch wen werde ich bewertet?

In vielen Unternehmen wird dieses Bedürfnis nach wie vor mit einem einzigen Mittel beantwortet: dem **jährlichen Mitarbeitergespräch**. Doch einmal im Jahr über Entwicklung zu sprechen reicht nicht mehr aus – vor allem nicht für ambitionierte oder reflektierte Mitarbeitende, die aktiv an ihrer Laufbahn arbeiten möchten.

Was stattdessen erwartet wird, ist ein **kontinuierlicher Dialog über Entwicklung – mit klaren Rahmenbedingungen, nachvollziehbaren Prozessen und einheitlichen, fairen Bewertungsmaßstäben**. Dazu gehören:

- **Transparente Kompetenzmodelle:** Was muss ich können, um die nächste Stufe zu erreichen?
- **Klare Rollenprofile und Karrierestufen:** Welche Rollen gibt es im Unternehmen, und wie sind sie beschrieben?
- **Einheitliche Bewertungskriterien:** Wie wird Leistung gemessen – nachvollziehbar und objektiv?
- **Entwicklungsgespräche in kurzen Abständen:** Regelmäßiger Austausch, nicht nur einmal im Jahr.

- **Digitale Tools für Karriereplanung und Feedback:** Plattformen, auf denen Mitarbeitende ihren Fortschritt sehen können.

Wichtig ist dabei: **Transparenz bedeutet nicht Gleichmacherei.** Es geht nicht darum, alle gleich zu behandeln – sondern darum, **Chancen sichtbar zu machen, Leistungen vergleichbar zu bewerten und Entscheidungen nachvollziehbar zu kommunizieren.**

Gerade bei sensiblen Themen wie **Beförderung, Gehalt oder Rollenbesetzung** ist mangelnde Transparenz ein massiver Vertrauensverlust. Wenn unklar bleibt, warum eine bestimmte Person aufgestiegen ist, fühlen sich andere übergangen – **selbst wenn die Entscheidung sachlich gerechtfertigt war.**

Ein modernes Karrieremodell muss daher nicht nur Entwicklung ermöglichen, sondern auch **Verlässlichkeit und Fairness im Prozess** schaffen. Denn **Transparenz ist kein Tool – sie ist ein Zeichen von Respekt, Wertschätzung und echter Kultur der Partizipation.**

Tool-Beispiele für mehr Transparenz & Sichtbarkeit in der Karriereentwicklung

Tool / Ansatz	Funktion	Mehrwert
Kompetenz-Dashboards	Visualisieren persönliche & teambezogene Skills (z. B. durch Heatmaps oder Ampellogik)	Klarheit über Stärken, Potenziale und nächste Schritte
Digitale Entwicklungsmappen	Individuelle Dokumentation von Zielen, Feedback, Lernmaßnahmen	Kontinuität & Verlässlichkeit in der Entwicklungsdokumentation
Matching-Tools für interne Mobilität (z. B. Tandemploy, Zavvy)	Algorithmen matchen Mitarbeitende mit internen Rollen, Projekten oder Lernangeboten	Förderung interner Karrierewege & Motivation
Feedback- & Performance-Tools (z. B. CultureAmp, Officevibe)	Regelmäßige Rückmeldung auf Kompetenz- oder Verhaltensebene	Kontinuierliche Standortbestimmung & Entwicklungsdialog
Transparente Rollenkataloge im Intranet/Wiki	Übersicht über Rollenprofile, Anforderungen & Entwicklungspfade	Selbstinformation, Klarheit & Fairness

4 Lernen neu gedacht – wie Entwicklung heute funktioniert

Entwicklung bedeutet heute mehr als klassische Seminare oder Schulungstage.

Früher war Weiterbildung oft ein klar umrissener Prozess: einmal im Jahr ein externes Training, ein Präsenzseminar oder ein internes Schulungsangebot – häufig losgelöst vom Arbeitsalltag. Die Maßnahme wurde dokumentiert, der Haken gesetzt – der Transfer in die Praxis blieb jedoch oft aus. Entwicklung wurde so zu einem **Event**, nicht zu einem **kontinuierlichen Prozess**.

Doch dieses Verständnis passt nicht mehr zur Realität moderner Arbeit. Mitarbeitende agieren heute in **dynamischen Umfeldern**, in denen sich Aufgaben, Rollen und Anforderungen stetig verändern. Sie brauchen **Lernen, das flexibel in den Arbeitsalltag passt** – und sie dort abholt, wo sie gerade stehen.

Modernes Lernen ist:

- **kontinuierlich statt punktuell** – Lernen findet ständig statt, nicht nur zu festen Terminen.
- **on-the-job** – integriert in die Arbeit, nah an realen Herausforderungen.
- **digital und interaktiv** – durch Videos, Microlearning, Simulationen, Communities of Practice.
- **personalisierbar** – angepasst an individuelle Lernziele und -typen.
- **verknüpft mit Rolle und Karrierepfad** – Lernen ist Teil gezielter Entwicklung, kein Selbstzweck.

Was Mitarbeitende heute erwarten, ist ein durchdachtes Lernumfeld mit:

- **individuellen Lernpfaden**, die zur Rolle und zum Entwicklungspfad passen
- **gezielten Trainings**, die konkrete Kompetenzlücken schließen – keine Gießkanne
- **Unterstützung bei der Zieldefinition**, z. B. durch Führungskräfte, Coaches oder digitale Lernanalysen
- **Raum für Reflexion und Transfer**, um Gelerntes einzuordnen, anzuwenden und weiterzuentwickeln

Auch **informelles Lernen** gewinnt an Bedeutung – durch Teamdialoge, Learning Circles, Peer-Coaching oder eine gelebte Fehlerkultur. Lernen findet heute überall statt: **im Dialog, im Tun, im Scheitern, im Feedback**.

Unternehmen sind gefordert, Lernen neu zu denken – als strategisches Entwicklungsinstrument. Das bedeutet: **Lernangebote mit Karrieremodellen verknüpfen, kontinuierliche Lernräume schaffen und den Zugang zu Wissen einfach, relevant und motivierend gestalten.**

5 Entwicklung, die bewegt – Wenn Menschen gesehen werden

Karriere wird heute nicht mehr allein durch Statussymbole oder Hierarchiestufen definiert. Für viele Menschen ist sie ein Ausdruck der eigenen Persönlichkeit. Wer sich weiterentwickeln möchte, sucht nicht nur nach Beförderung oder mehr Gehalt – sondern nach Anerkennung, Sinn und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Mitarbeitende möchten als ganze Menschen gesehen werden: mit ihren Stärken, Zielen und Lebensentwürfen.

Entwicklung bedeutet heute: Ich darf wachsen – beruflich und persönlich. Die eigenen Fähigkeiten auszubauen, ist kein Mittel zum Zweck mehr, sondern Teil einer individuellen Lebensstrategie. Viele möchten etwas bewirken, das zu ihren Werten passt. Arbeit soll sich sinnvoll anfühlen – mit Wirkung über die eigene Rolle hinaus. Genau dort entsteht emotionale Bindung: wenn das, was ich tue, mit dem übereinstimmt, was mir wichtig ist.

Wertschätzung zeigt sich nicht nur im Lob, sondern in echten Möglichkeiten. Wer neue Aufgaben übernehmen darf, Verantwortung bekommt oder gezielt gefördert wird, erlebt: *Man sieht mich. Man glaubt an mich.* Entwicklung wird zum Signal des Vertrauens – und damit zu einem entscheidenden Faktor für Engagement.

Für viele ist es heute wichtiger, sich in der eigenen Rolle entfalten zu können, als eine klassische Karriereleiter zu erklimmen. Entwicklung soll im Einklang mit Stärken, Lebensphase und Interessen stehen. Die zentrale Frage lautet nicht mehr: *Wie komme ich nach oben?* – sondern: *Wie passe ich besser zu dem, was ich kann und will?* Karriere wird zur Frage der Passung, nicht des Aufstiegs.

Wertschätzung durch Entwicklung wirkt auf mehreren Ebenen:

- **Bindung:** Wer erlebt, dass Entwicklung gewünscht und unterstützt wird, bleibt dem Unternehmen verbunden.
- **Engagement:** Menschen, die sich entfalten dürfen, bringen sich mit Ideen, Initiative und Verantwortung ein.
- **Innovation:** Freiräume fördern neue Perspektiven – und machen Organisationen anpassungsfähiger.
- **Attraktivität:** Unternehmen, die Entwicklung glaubhaft ermöglichen, ziehen Talente an und bleiben zukunftsähig.

Emotionale Identifikation entsteht dort, wo Entwicklung **persönlich und glaubwürdig** erlebbar ist. Dafür braucht es Räume für offene Fragen, Führungskräfte, die wirklich zuhören, und Formate, in denen Mitarbeitende ihre Potenziale entdecken dürfen – ohne Angst vor Fehlern, ohne Druck zur Perfektion.

Was heißt das konkret in der Praxis?

- Entwicklungsgespräche sollten als Einladung zum Dialog verstanden werden – nicht als Leistungsüberprüfung.
- Die Frage „*Was brauchst du, um dich entfalten zu können?*“ kann wirksamer sein als jede Zielvereinbarung.
- Führung sollte Entwicklung nicht verwalten, sondern ermöglichen – mit ehrlichem Interesse und offenem Ohr.

Denn: Wer sich entwickeln darf, bringt nicht nur sich selbst weiter – sondern auch das Unternehmen. **Entwicklung ist heute Beziehung. Und genau das macht sie so wertvoll.**

Kernaussagen

- Mitarbeitende erwarten heute mehr als klassische Aufstiegschancen: **Sinn, persönliche Entwicklung, Transparenz, Feedback** und **individuelle Lernmöglichkeiten** rücken in den Mittelpunkt.
- **Karriere wird zunehmend als emotionaler und ganzheitlicher Prozess verstanden** – nicht als linearer Weg zur Führung.
- Unternehmen, die **vielfältige Karrierewege ermöglichen, kontinuierliche Entwicklung fördern** und **Wertschätzung sichtbar machen**, stärken **Bindung, Motivation und Innovationskraft** ihrer Belegschaft.