

## Tunnelblick ade: Karriere auf neuen Wegen

Mit dem Mass-Customization-Careers-Programm berücksichtigt Deloitte die unterschiedlichen Lebenslagen ihrer Beschäftigten bei der Karriereplanung. Das neue Instrument für die interne Stellenbesetzung ergänzt bisherige Kompetenzmodelle, erhöht durch zusätzliche Karriereoptionen die Motivation der Mitarbeiter und bietet die Chance, Schlüsselkräfte langfristig zu binden.



Viele weibliche Führungskräfte, die erfolgreich im Berufsleben stehen, erleiden nach einer Auszeit für Familie und Kinder einen Karriereknick. Dabei mangelt es in den meisten Fällen nicht an der Motivation, weiter beruflich voranzukommen. Die Gründe sind anderer Art. Deloitte hat sich des Themas in den USA bereits im Jahr 2004 angenommen und festgestellt, dass Alternativen zur klassischen Karriereleiter und zur Standardstelle in Vollzeit und mit Anwesenheitspflicht im Büro fehlen.

Vor diesem Hintergrund untersuchte die Unternehmensberatung ihre sämtlichen Positionen unter der Fragestellung, inwiefern sie sich besser mit der Lebenssituation von Frauen mit Familie vereinbaren lassen. Dabei stellte sich heraus, dass für viele Stellen Vollzeit-Arbeit und ständige Anwesenheit nicht nötig war und für die Zielgruppe ein großes Angebot an alternativen Positionen zur Verfügung stand – auch in Führungspositionen.

Aus diesem Ansatz entwickelte sich das Mass-Customization-Careers-Programm (MCC-Programm), das heute in vielen Standorten von Deloitte und bei Kunden der Unternehmensberatung für ganze Belegschaften zum Einsatz kommt. Die Sichtweise auf die möglichen Positionen hat sich dabei radikal geändert: Es entstehen vielfältige Entwicklungs- und Karriereoptionen für die Mitarbeiter.

### Spielräume erweitern

Wie könnte der nächste Karriereschritt eines Produktmanagers aussehen? Personalabteilungen denken dabei normalerweise automatisch an die Positionen Marketingleiter oder Gruppenproduktmanager anstatt einen ganz anderen Bereich in Betracht zu ziehen. Heute ist das anders.

MCC schafft mit einfachen Überlegungen bereichsübergreifende Transparenz in Bezug auf offene Stellen und eröffnet so in punkto Passgenauigkeit der Kompetenzen neue Spielräume: In einem Fall pflegte ein Financial Analyst seine Eltern und nahm deshalb eine Auszeit. Als er zurückkam, wollte er nur Teilzeit arbeiten, aber dennoch Führungskraft werden und die nächste Managerebene erreichen. In seiner ursprünglichen Abteilung gab es dafür keine Möglichkeiten. Aber in der Marktforschung war eine Position frei, die exakt seinen Interessen, teilweise auch seinen Kompetenzen und vor allem seinem aktuellen Lebenssetting entsprach.

Ein weiteres Beispiel: Am Standort München war kürzlich ein Mitarbeiter in einer besonderen Lebenssituation: Aufgrund von familiären Schwierigkeiten musste er ein verwandtes Kind adoptieren. Das war für ihn eine große Herausforderung und er wollte kurzfristig zuhause sein können, wenn dies erforderlich sein sollte. Gleichzeitig war es sein Wunsch, weiterhin Kundenprojekte zu betreuen. Deloitte fand für ihn eine Stelle, bei der er dies verwirklichen kann, ohne aber in Vollzeit im Büro anwesend sein oder viel reisen zu müssen.

Das zeigt: Das Mass-Customization-Careers-Programm schafft über Abteilungsgrenzen hinweg neue Karriereoptionen, die Unternehmen normalerweise gar nicht erkennen.

### **Schieberegler an die Lebenssituation anpassen**

Deloitte hat das Programm ganz einfach realisiert, so dass jedes Unternehmen sein Kompetenzprogramm – egal ob auf SAP- oder Excel-Basis – um den MCC-Aspekt ergänzen kann. Die Personalabteilung muss dabei für jede Stelle oder „Job Family“ das Kompetenzprofil um vier Kategorien erweitern:

1. Nötiger Arbeitszeitumfang, Wochenarbeitszeit der Position (Voll- oder Teilzeit; Kern- oder Randarbeitszeiten)
2. Geeigneter Arbeitsort (Büro, Homeoffice, bei Kunden vor Ort)
3. Umfang der Reisetätigkeiten (Tagesreisen, Mehrtagesaufenthalte)
4. Bedeutung der Stelle für die weitere Karriere (Führungsposition, Teammitglied, Expertenrolle, Projektlaufbahn)

Für jeden dieser vier Schieberegler hat Deloitte eine pragmatische Checkliste von Fragen aufgestellt. Personalverantwortliche können diese Liste im Gespräch mit Führungskräften im ersten Schritt nutzen, um die verschiedenen Positionen einer Organisation anhand der MCC-Sichtweise zu kategorisieren. Danach erläutern sie den Führungskräften die dabei neu entstandenen Job-Familien. So können diese im Mitarbeitergespräch herausfinden, wie flexibel der Mitarbeiter in den einzelnen Kategorien sein kann und passgenau bereichsübergreifende Karriere- und Entwicklungsoptionen anbieten.

Es gibt Sonderanlässe, die automatisch zu einem Mitarbeitergespräch führen – beispielsweise zu Beginn oder am Ende von Elternzeit oder Mutterschutz. Außerhalb der Reihe finden ebenfalls Gespräche statt, etwa wenn jemand Pflegeurlaub beantragt oder ein Sabbatical nimmt.

Normalerweise setzen die Führungskräfte von Deloitte alle sechs Monate Gespräche mit ihren Mitarbeitern an – vor allem im Hinblick darauf, ob ein Beschäftigter aufgrund seiner Lebenssituation sein Arbeitsmodell ändern möchte. Mitarbeiter können angeben, ob sie künftig mehr Projekte und Verantwortung übernehmen möchten („dial up“) oder ob sie ihre Arbeitszeiten verkürzen möchten, um ihre Work-Life-Balance zu optimieren („dial down“).

### **MCC im eigenen Unternehmen einführen**

Mit der Einführung von MCC bei Deloitte ist das Karriereangebot für Schlüsselkräfte im Unternehmen deutlich gewachsen. Das hat die Fluktuation verringert – bei den Top-Performern ging die Fluktuationsrate weltweit um bis zu 10 Prozent zurück. Außerdem hat das Programm die intrinsische Motivation der Kollegen gesteigert. Damit konnte die Personalabteilung einen enormen Unternehmensbeitrag leisten.

Die Entwicklungs- und Testphase von MCC dauerte rund zwei Jahre. Heute ist das System so ausgereift, dass etwa DAX30-Unternehmen in Deutschland das Programm innerhalb von drei bis vier Monaten einführen können. In diesem Zeitraum sind einige Vorüberlegungen erforderlich:

1. Wäre das Unternehmen per se von seiner Kultur her bereit, MCC zu akzeptieren? Wenn eine Firma sehr traditionell aufgestellt ist, kann es vorkommen, dass die Geschäftsführung etwa Führungskräfte nicht in Teilzeit beschäftigen möchte. Das stellt ein massives Hindernis für die Einführung von MCC dar.
2. In einem zweiten Schritt gilt es zu überprüfen, welche Positionen sich für MCC eignen – für einzelne Positionen, für Führungspositionen oder für Spezialisten. MCC bietet sich immer dann an, wenn die Unternehmensführung Bedenken hat, nicht genügend Karrieremöglichkeiten für gesuchte Talente anbieten zu können.

Gerade in Deutschland sind die Unternehmen noch sehr zögerlich in punkto Flexibilisierung ihres Karriereangebots, obwohl die Herausforderungen zunehmen – wie beispielsweise der demografiegetriebene Fachkräftemangel oder die politische Forderungen nach einer Frauenquote. Das liegt unter anderem daran, dass die amtierenden Führungskräfte, die solche Systeme einführen könnten, oft aus einer Generation stammen, die eher mit tradierten Personalmanagement-Ansätzen arbeitet.

Gleichzeitig ist der demografische Druck anscheinend noch nicht groß genug. Das wird sich aber in den nächsten Jahren deutlich ändern: Die Sorge, wie Arbeitgeber an die geeigneten Fachkräfte kommen, wird größer. Dies könnte Unternehmen zwingen, über alternative Karriereformen nachzudenken. MCC ist dafür ein innovativer Hebel: Statt Kompromisse in Fragen der Work Life Balance einzugehen, integriert das Instrument Arbeitswelt und Privatleben der Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen ohne ihre Karriere zu vernachlässigen.