

## Vom Umbau der Karriereautobahn – wie neue Karrierepfade aussehen können

Eine repräsentative Studie von Ashoka Deutschland und McKinsey zeigt, dass es für Talente besonders attraktiv ist, die Merkmale von Sozalsektor und Unternehmertum zu kombinieren und mehr Durchlässigkeit zu fördern.

Traditionell sind Karrierewege in Unternehmen vielleicht am besten mit der Fahrt auf einer Autobahn vergleichbar: Zahlreiche Orientierungsangebote weisen nach dem Bildungsabschluss den Weg zur Auffahrt. Einmal unterwegs, kommt man relativ planbar voran und weiß – obwohl kleinere Spurwechsel natürlich möglich sind – schon recht früh, in welche Richtung die Reise gehen kann und wird. Diese planbaren Karrierewege werden immer seltener – und seltener nachgefragt. Egal ob wir die Gründe dafür in der Liberalisierung des Arbeitsmarkts, im demografischen Wandel oder bei veränderten Bedürfnissen der Bewerber suchen: Viele Unternehmen müssen Strategien entwickeln, um sich im „War for Talents“ erfolgreich zu positionieren.

Neue Karrierewege werden organisatorisch anspruchsvoller: Immer häufiger wechseln sich zum Beispiel Pha-

sen der Anstellung mit Phasen der Selbstständigkeit ab; mal arbeitet man im Unternehmen, mal im Home-Office, mal im Team oder in der „Cloud“. Und auch inhaltlich steigen die Ansprüche: So wünschen sich immer mehr Menschen Berufe und Karrierewege, in denen sie durch den Einsatz ihrer Fähigkeiten und Talente ihre (positive) gesellschaftliche Wirkung direkt erleben können. Das zeigt eine aktuelle Studie der internationalen Organisation Ashoka und der Unternehmensberatung McKinsey zum Thema „Karrierewege für Weltveränderer“. Eines der Ergebnisse: 39 Prozent der Menschen würden nicht in einem Job arbeiten wollen, den sie nicht als sinnstiftend erleben. Die Forderung ist also klar: Die klassische Karriereautobahn braucht einen Umbau. Die gute Nachricht: Diese Baustelle lädt zum Mitmachen ein. Unternehmen können und sollten zu aktiven Gestaltern zukunftsweisender Karrierepfade werden. Pionieren bietet sich jetzt die Gelegenheit, sich als innovatives Vorbild bei den Talenten zu positionieren. Und die neue Durchlässigkeit der Karrierepfade bietet ihnen zudem die Chance, die eigene Innovationsfähigkeit zu verbessern.

### Anforderungen an die Jobs der Zukunft

Leitmotivation für die Studie war es herauszufinden, welche Erwartungen Erwerbstätige an ihre Jobs und Karrierewege haben. Und welche Bedingungen sie vorfinden müssten, um ihre Talente und Fähigkeiten in Sozialunternehmen einzubringen – Organisationen, in denen der soziale Profit, das heißt eine gesellschaftliche Problemlösung, im Mittelpunkt des Interesses steht. Denn aus der Erfahrung der Sozialunternehmer im nationalen wie internationalen Netzwerk von Ashoka wissen wir: Der mangelnde Zugang zu Top-Talenten aller Erfahrungsstufen und -bereiche ist in Deutschland heute eine der wichtigsten Hemmschwellen für die Verbreitung sozialer Innovationen, das heißt von wirkungsvollen Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Gleichzeitig wird die „Sinn-suche“ von Erwerbstätigen zunehmend zum Thema im öffentlichen Diskurs. Mit der Studie ist Ashoka diesem Trend und der Vermutung auf den Grund gegangen, dass es hier spannende Schnittstellen von Bedarf und Nachfrage geben könnte, die bislang noch unzureichend genutzt werden. Dabei gilt es, je nach Alter und Karriere-status unterschiedliche Bedürfnisse zu berücksichtigen.

■ Young Professionals streben nach klaren Karrierewe-gen in einem freundlichen Umfeld. Sie schätzen Ange-



*Dennis Hoenig-Ohnsorg,  
Diplom-Betriebswirt,  
Programmleiter bei Ashoka und  
verantwortlich für die Inkubation  
neuer Programme im Bereich  
Jugend und Talent sowie „Karrie-  
rewege für Weltveränderer“  
dHoenig-Ohnsorg@ashoka.org*



*Laura Haverkamp,  
Master in Public Policy,  
koordiniert bei Ashoka Deutsch-  
land die Auswahl der Ashoka  
Fellows sowie die Öffentlichkeits-  
arbeit  
lhaverkamp@ashoka.org*

Fotos: Christian Klant

## D. Hoenig-Ohnsorg, L. Haverkamp Wie neue Karrierepfade aussehen können

bote, die bei der Berufswahl helfen und ihre beruflichen Perspektiven verbessern. Sie wollen Spaß an der Arbeit und persönliche Freiheitsgrade, die auch die Umsetzung des eigenen Lebenskonzepts ermöglichen. Vertreter der „Generation Y“ engagieren sich bis zu ihrem Ausbildungsende in außergewöhnlichem Ausmaß gesellschaftlich und möchten dies auch während des Berufs etwa in Form zeitlich befristeter Freistellungen weiterführen.

■ Menschen in der Mitte ihrer Karriere (Mid-Careers) bevorzugen vor allem bekannte und verständliche Berufsoptionen, in denen sie Chancen zur Weiterentwicklung sehen. Gleichzeitig ist ihnen die Sicherheit der Stelle und damit verbunden eine gute Bezahlung besonders wichtig. Auch in Deutschland beginnen immer mehr Unternehmen, diese Mitarbeiter sozialen Organisationen „Pro-Bono“ zur Verfügung zu stellen. Diese Einsätze steigern die Motivation, führen zu wichtigen Lernprozessen und schaffen konkreten Mehrwert bei den Organisationen.

■ Menschen am Ende ihrer Karriere (End-Careers) können sich nach 20 oder mehr Berufsjahren dann für eine neue Stelle begeistern, wenn diese gesellschaftlich anerkannt und intellektuell anspruchsvoll und herausfordernd ist. Für diese Zielgruppe wäre ein Orientierungsprogramm wichtig, das ihnen noch im Job den Raum gibt, sich über den „Karriereschritt nach der Karriere“ Gedanken zu machen.

Insgesamt sollen die Jobs der Zukunft ein selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Arbeiten in abwechslungsreichen Themen bieten, intellektuell anspruchsvoll sein und dem Mitarbeiter die Möglichkeit bieten, schnell Verantwortung zu übernehmen. Besonders attraktiv erscheinen den Befragten vor allem Tätigkeitsfelder, die unternehmerisches Denken und Handeln ermöglichen und die gesellschaftliche Wirkung des eigenen Engagements erlebbar machen. Arbeitnehmer in der Wirtschaft sehen für sich in Sozialunternehmen spannende Lernfelder. Sie wünschen sich insgesamt flexiblere Karrierewege, die beispielsweise temporäre

### Die Studie „Karrierewege für Weltveränderer“

2012 hat Ashoka gemeinsam mit der Unternehmensberatung McKinsey 1 767 Personen im Alter von 18 bis 80 Jahren mit abgeschlossener Schulausbildung zu ihren Präferenzen bei der Berufswahl befragt. Die Stichprobe ist repräsentativ für die deutsche Online-Bevölkerung von 65,2 Millionen Menschen. Die Befragung hat ein führendes Marktforschungsunternehmen in einem kontrollierten Online-Prozess durchgeführt. Dazu kamen elf Experteninterviews. Die Teilnehmer wurden nach ihren Kenntnissen über mögliche Karrierewege im Bereich Unternehmertum und in den drei großen Sektoren (Sozial, Öffentlich und Pri-

vat) sowie nach ihren Entscheidungskriterien für eine mögliche Berufswahl gefragt. Für grundsätzliches Interesse an einem Job sorgen in erster Linie gute Weiterbildungsmöglichkeiten, intellektueller Anspruch, gute berufliche Perspektiven und die Reputation der betreffenden Arbeitgeber. Erst an fünfter Stelle folgt die Höhe des Gehalts. Dieses entscheidet jedoch bei den meisten Befragten noch immer über ihre konkrete Bewerbungsabsicht: Für 63 Prozent ist ein unzureichendes Gehaltsniveau ein klares Ausschlusskriterium zur Übernahme einer neuen Tätigkeit. Danach folgt mit 39 Prozent mangelnde Sinnstiftung.

Seitensprünge in andere organisationale Felder ermöglichen. Nur wenige können sich vorstellen, auch langfristig in den sozialen Sektor zu wechseln.

### Social Entrepreneurs – was wir von ihnen lernen können

Ausgehend von der Studie scheinen Social Entrepreneurs oder Sozialunternehmer viele Aspekte der als attraktiv bewerteten „Jobs der Zukunft“ zu vereinen. Sozialunternehmer sind Menschen, die neue Ideen zur Lösung akuter gesellschaftlicher Probleme entwickeln und dazu (meist gemeinnützige) Organisationen gründen. Sie arbeiten regional bis global in Bereichen wie Bildung, Integration oder Umweltschutz.

Es hat sie schon immer gegeben, aber erst seit wenigen Jahren werden sie in Deutschland systematisch gefunden und gefördert. So fördert Ashoka Deutschland aktuell 45 Sozialunternehmer als Ashoka-Fellows. In ihren Organisationen arbeiten rund 500 Mitarbeiter, und in den nächsten drei Jahren werden allein dort 100 bis 200 neue Stellen besetzt werden. Interessant ist jedoch vor allem, was Unternehmen und Mitarbeiter von diesen Pionieren lernen können.

**Erstens:** Sie bieten Mitarbeitern spannende, herausfordernde Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und sozialem Sektor, oft in kleinen, unternehmerisch agierenden Teams und mit hohem „Sinn-Faktor“. Dabei müssen sie als Arbeitgeber oft einen Spagat schaffen. Sie verlangen hohen Einsatz von Menschen, die auch besser bezahlte Karrierewege einschlagen könnten. Umso wichtiger sind die Entwicklungsmöglichkeiten, die sie bieten, etwa in Form von Raum für eigene Projekte, durch Coaching-Prozesse oder ein Studium neben dem Beruf.

Ein Beispiel ist Ashoka-Fellow Till Behnke. Er bringt mit seiner Spendenplattform betterplace.org Transparenz in den Spendensektor und hat in seiner gemeinnützigen Aktiengesellschaft gut.org aktuell 17 feste Mitarbeiter in Berlin. „Unsere Mitarbeiter sind immer auch Mitunternehmer – denn sie bringen ihre Talente und Fähigkeiten für unsere gesellschaftliche Mission ein – investieren diese“, erklärt Behnke. „Darüber hinaus wären wir wahrscheinlich wie die meisten Online-Startups gescheitert, wenn wir nicht auch erfahrene Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft gewonnen hätten, sich mit voller Kraft einzubringen und selbst Social Entrepreneurs zu werden.“

## Karriere im Wandel

**Zweitens:** Sozialunternehmer zeichnen sich durch den Anspruch aus, in ihrer gesellschaftlichen Wirkung, nicht aber unbedingt in der Organisationsgröße zu wachsen. Das sorgt für Geschäftsmodelle, die im sozialen Sektor eher untypisch sind, und stellt ihre Teams immer wieder vor unternehmerische Herausforderungen. Dabei gilt es, nie den Unternehmenszweck aus den Augen zu verlieren, der bei Sozialunternehmern im Kern darin besteht, sich überflüssig zu machen. Ein Beispiel: Rose Volz-Schmidt baute mit Wellcome ein professionelles Franchise-System mit Partnern an fast 250 Standorten auf. Mit nur 14 Mitarbeitern koordiniert sie inzwischen Tausende qualifizierte Freiwillige, die jungen Familien moderne Nachbarschaftshilfe geben. Aktuell sucht Volz-Schmidt den Schulterschluss mit Unternehmen, um mit Wellcome künftig auch Familien von Mitarbeitern zu unterstützen. Sie bleibt flexibel und wendig – und erhält so ihre Innovationskraft.

**Drittens:** Sozialunternehmer finden Wege, um mit Ressourcen aktivierenden und replizierbaren Ansätzen auf vielfältige Weise Potenziale zu entfesseln – davon können viele Unternehmen lernen. Ashoka-Fellow Sandra Schürmann beispielsweise hat mit ihrer gemeinnützigen Projektfabrik in Witten bereits über tausend junge Arbeitslose aus dem Teufelskreis der Perspektivlosigkeit geführt und ihnen zu einem Ausbildungsplatz verholfen.

Social Entrepreneurs sind also spannende Sparringspartner, wenn es um die „Jobs der Zukunft“ geht: Von ihnen kann man lernen, wie man entlang einer klaren Vision flexible unternehmerische Teams aufbaut, die viel bewegen.

### Talente ziehen Talente an – warum Durchlässigkeit wichtiger wird

Wie können diese Erkenntnisse Unternehmen zugutekommen, und wie können gleichzeitig die Synergien für Sozialunternehmer genutzt werden? Die Ergebnisse der Studie sprechen dafür, dass eine hohe Durchlässigkeit ein Pluspunkt in der Positionierung der Unternehmen ist – die Chance auf Bindung und Attraktivität

durch Loslassen. Mit der Eröffnung unternehmerischer Freiheiten und Möglichkeiten zum sozialen Engagement im Unternehmen oder außerhalb können sie das unternehmerische Verständnis, die Empathie und Veränderungskompetenz ihrer Mitarbeiter fördern. So unterstützt das Beratungsunternehmen Accenture sogenannte Intrapreneure – also Angestellte großer Unternehmen, die ohne Risiko der Selbstständigkeit innerhalb eines Unternehmens neue Lösungen zu gesellschaftlichen Problemen entwickeln. Gemeinsam mit Ashoka sucht das Unternehmen mit der „Liga der Intrapreneure“ auf der Plattform [www.changemakers.com](http://www.changemakers.com) nach den innovativsten gesellschaftlichen Neuerungen. Weit über 200 Menschen haben sich mit ihren Projekten bereits am Wettbewerb beteiligt.

Auch Beispiele für die Durchlässigkeit zwischen den Sektoren gibt es bereits: Nach 14 Jahren im Familienunternehmen Boehringer Ingelheim wagte Michael Döll im Rahmen eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms als „Executive in Residence“ den zeitlich begrenzten Seitensprung in das Sozialunternehmen „Discovering Hands“. Ashoka-Fellow Frank Hoffman bildet blinde Frauen als medizinische Tastuntersucherinnen zur Brustkrebsfrüherkennung aus. Der sechsmontatige Einsatz war eine besondere Herausforderung für Döll: „Bei Discovering Hands konnte ich viel von meiner Expertise einbringen, habe aber noch mehr mitgenommen. In einem Start-up ist unkonventionelles Denken entscheidend, man hinterfragt alles, nichts ist gesetzt. Eine echte Herausforderung stellten viele Aufgaben dar, die in dieser Form noch nie zuvor gelöst worden waren. Das war ein Erfahrungsgewinn, den ich nun wieder zu Boehringer Ingelheim mitnehme.“

Für Christian Boehringer, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses von Boehringer Ingelheim, hat die Erfahrung von Michael Döll Vorbildcharakter. Wenn es um die Entwicklung neuer Karrierewege in Unternehmen und neuer Geschäftsmodelle für Unternehmen geht, hält er insbesondere Kooperationen mit Social Entrepreneurs für zukunftsweisend. Be-

reits 2011 startete sein Unternehmen gemeinsam mit Ashoka die Initiative „Making More Health“, die Programme zur Identifikation und Unterstützung innovativer Gesundheitslösungen beinhaltet. Herzstück ist dabei die Förderung von 50 Social Entrepreneurs weltweit, die mit neuartigen Konzepten nachhaltige Lösungen zum Thema Gesundheit entwickelt haben und umsetzen. Die Motivation hinter der Partnerschaft beschreibt Boehringer so: „Von diesen Kooperationen gehen Impulse und Fragestellungen für uns aus, die uns nachdenken lassen und uns andere Sichtweisen eröffnen. Ziel ist es nicht, damit Geld zu verdienen, sondern durch die Zusammenarbeit mit Sozialunternehmern für Fragen der Zukunft zu lernen.“

### Anknüpfungspunkte entlang der neuen Karrierewege

Die Beispiele zeigen: Die Schaffung von interner Durchlässigkeit kann neue Räume für unternehmerische Freiheit und für Engagement im Unternehmen schaffen sowie für zusätzliche Dynamik und produktive Befruchtung sorgen. Entlang unterschiedlicher Etappen der neuen Karrierewege bieten sich für Unternehmen vielfältige Anknüpfungspunkte. Im Rahmen des Schwerpunktthemas „Karrierewege für Weltveränderer“ knüpft auch Ashoka mit weiteren eigenen Initiativen an:

- Junge Talente finden vor allem im Projekt „Youth Changemaker City“ einen Rahmen, ihr direktes Umfeld selbstbestimmt und eigenverantwortlich durch die Umsetzung eigener Projektideen zu verändern. Die Jugendinitiative hat das Ziel, in einer Stadt die Entwicklung einer Problemlöser-Kultur zu ermöglichen. Die Talente lernen dabei wichtige Kernkompetenzen wie Empathie, unternehmerisches Denken und Handeln, und sie erfahren Selbstwirksamkeit. Lokale Unternehmen steuern als Partner Ressourcen und Expertise bei.
- Mit dem Programm „Engagement mit Perspektive“ (PEP) richtet sich Ashoka an junge Menschen, die für ihr vielversprechendes Engagement nachhaltige



**D. Hoenig-Ohnsorg, L. Haverkamp** Wie neue Karrierepfade aussehen können



Talents4Good

Freundliche Atmosphäre: Besprechung im Team von Talents4Good

und wirkungsvolle Strukturen schaffen wollen. Mit Finanzierung, Stipendien und Weiterbildungen hilft Ashoka ihnen, unterstützt durch den Software-Konzern SAP, die gesellschaftliche Wirkung ihrer eigenen Projekte zu steigern. Viele wollen professionelle Strukturen schaffen, um ein Engagement auch neben dem Beruf zu ermöglichen. Einige widmen sich dafür phasenweise sogar in Vollzeit ihrem Engagement, bevor sie im Anschluss wieder auf die klassische Job-Autobahn auffahren. Nach der erfolgreichen Pilotierung mit über 150 High Potentials sollen die Angebote von PEP nun auch für engagierte Young Professionals geöffnet werden. Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter dabei zum Beispiel mit Coaching oder Weiterbildung in ihrem Engagement.

■ Die Personalberatung Talents4Good, 2012 gegründet, bringt Talente und Bedarfe zusammen. Sie vermittelt Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft für dauerhafte Einsätze in Sozialunternehmen. Auch Unternehmen hilft die Agentur, für ihre Jobs mit gesellschaftlicher Wirkung die richtigen Talente zu finden. Mit Project4Good bietet die

Agentur Unternehmen außerdem Führungskräfteentwicklung der besonderen Art: Das Team hilft bei der Vermittlung zeitlich befristeter und professionell begleiteter „Seitensprünge“ von erfahrenen Mitarbeitern in kleinen Sozialunternehmen.

■ Das Programm „Erfahrungsunternehmen“, das derzeit gemeinsam mit der EBS Business School in Wiesbaden erarbeitet wird und im Januar 2014 starten soll, wendet sich an Menschen am Ende ihrer ersten Erwerbskarriere. Es soll ausgewählte Mitarbeiter dabei unterstützen, sich am Ende ihrer regulären Erwerbstätigkeit auf ein selbstbestimmtes, sozialunternehmerisches Engagement vorzubereiten. So kann sich ein Drittel der 45- bis 65-Jährigen vorstellen, auch als Rentner weiter aktiv zu sein. Diese Gruppe verfügt über einen umfangreichen Erfahrungsschatz und vielfältige Expertise. Unternehmen können das Programm als Teil ihres strategischen Personalmanagements nutzen, um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter auch am Ende ihrer Karriere zu fördern und um ihrer Verantwortung als Arbeitgeber für die oft schwierige Übergangszeit nachzukommen.

**Lebensweg-Gestaltung**

Die Karriereforschung geht nicht mehr vom „Idealberuf auf Lebenszeit“ oder von eindeutigen Definitionen des Karriereerfolgs aus. Immer mehr Menschen gestalten ihren Weg proaktiv und vielfältig entlang eigener Ziele. Sie wollen herausfordernde fachliche Aufgaben mit organisationaler Flexibilität, unternehmerischem Handlungsspielraum und positiver gesellschaftlicher Wirkung verbinden. Dafür bietet eine stärkere Durchlässigkeit zwischen Sozialunternehmen und Wirtschaftsunternehmen spannende Möglichkeiten, von denen beide Seiten profitieren. Künftig geht es darum, Talente darin zu unterstützen, ihren Lebensweg bewusst zu gestalten.

**Weiterführende Literatur**

**Hoenig-Ohnsorg, D. & Oldenburg, F.** (2013). *Karrieren für Weltveränderer: Wie Sozialunternehmer die besten Talente bekommen können. Thesenpapier.* Verfügbar unter: [http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/2013-02\\_Ashoka%20Thesenpapier-Karrierewege-fuer-Weltveraenderer.pdf](http://germany.ashoka.org/sites/germany.ashoka.org/files/2013-02_Ashoka%20Thesenpapier-Karrierewege-fuer-Weltveraenderer.pdf) [17.7.2013]. München: Ashoka Deutschland.