

Atypische Bildungswwege

# Mit der Laufbahnlogik brechen

Für Personalverantwortliche ist es nicht einfach, über Bewerberinnen und Bewerber mit Lebensläufen zu entscheiden, die von der Norm abweichen. Diese besitzen jedoch oft einen grossen Erfahrungsschatz, der für Betriebe sehr interessant sein kann.

Von Pierre-Yves Puppe

— Mit dem Prix Atimo werden Personen ausgezeichnet, die viel Zeit und Energie für atypische Bildungswwege aufwenden. PANORAMA bat Patrick Betticher, Präsident der Jury des Prix Atimo und Personalchef der Freiburger Kantonalbank, sowie Eric Davoine, Inhaber des Lehrstuhls für Humanressourcen und Organisation der Universität Freiburg, zu einem Gespräch über das Thema atypische Bildungswwege. Als Erstes interessierte die Frage, wodurch sich ein atypischer Lebenslauf von anderen Laufbahnen abhebt.

**Patrick Betticher:** Ein atypischer Lebenslauf weicht vom Standard ab. Er entspricht nicht dem, was ein Personalchef erwartet. Es kann sich um Menschen handeln, die ihre Berufstätigkeit unterbrochen haben, um sich humanitären Aufgaben zu widmen oder um sportlichen Ambitionen nachzugehen. Andere werden durch Krankheit oder Unfall dazu gezwungen, den eingeschlagenen Weg zu verlassen. Mit dem Prix Atimo zeichnen wir eine dritte Gruppe mit atypischem Lebenslauf aus: Leute,

die eine Vielzahl von Ausbildungen absolvierten, die nicht unbedingt komplementär sind.

**Eric Davoine:** Der Begriff atypischer Lebenslauf setzt voraus, dass es typische, normierte Karrieren gibt, in deren Verlauf spezielle Kenntnisse für einen bestimmten Beruf erworben werden. In einer Bank zu arbeiten und eine bankspezifische Weiterbildung zu absolvieren gilt als ideale Voraussetzung, um immer mehr Verantwortung im Unternehmen übernehmen zu können. Menschen mit einem atypischen Lebenslauf brechen mit dieser sehr starren Logik:

**Beschäftigungsfähigkeit**

**PB:** Sie verfügen über Qualitäten, die für Personalverantwortliche interessant sind. Sie haben sich vielfältige Fähigkeiten angeeignet, oft andere, als die Norm für den betreffenden Arbeitsplatz vor sieht. Sie sind Allrounder mit nützlichen Führungs- und Managementkompetenzen. Sie haben gewagt, ihr Leben infrage zu stellen, und waren auf neuen Wegen erfolgreich. Sie haben Mut und Charakterstärke bewiesen. Im Vergleich dazu sind Menschen, die eine «normale» Karriere verfolgen und ihr Umfeld nicht verlassen, hoch spezialisierte Fachleute.

Mit ihren Kenntnissen sind sie für ein Unternehmen natürlich ebenfalls unverzichtbar.

**ED:** Das Berufsleben entwickelt und verändert sich mit grosser Geschwindigkeit. Unterbruchsfreie Karriereverläufe werden immer seltener, heute geltende berufliche Normen sind morgen irrelevant. Berufliche Kenntnisse können



Eric Davoine, Universität Freiburg

rasch veralten. Ein atypischer Lebenslauf – sofern er von Erfolg gekrönt ist – zeigt, dass die betreffende Person fähig ist, ein Leben lang zu lernen, sich neuen Herausforderungen in unterschiedlichen Umgebungen zu stellen, sich Neues anzueignen und sich an Veränderungen anzupassen. Diese Anpassungs- und Lernfähigkeit ist ganz entscheidend.

Eine atypische Karriere muss in ihrer Gesamtheit beurteilt werden. Führungskräfte bringen oft einen grossen Erfahrungsschatz mit: Erstbildung, Militärdienst, politisches Engagement, Managererfahrung in einem kleinen Familienbetrieb, Gründung einer eigenen Firma usw. Erst auf einer Führungsposition bilden diese Kompetenzen – die ohne durchgehende Logik in den unterschiedlichsten Kontexten «gesammelt» wurden – eine Einheit und ergeben Sinn.

Die immer kürzer werdende Halbwertszeit der beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten wird dazu führen, dass dieses für Manager gültige Modell wohl bald in den meisten Berufskategorien Verbreitung findet.



Patrick Betticher, Jury-Präsident Prix Atimo

**Jobnomaden**

**PB:** In der Bank beispielsweise sind atypische Karrieren noch selten.

**ED:** Die Menschen sind zu Jobnomaden geworden: Sie sind bei verschiedenen Arbeitgebern beschäftigt, üben verschiedene Berufe aus und absolvieren Ausbildungen, die oft nichts mit ihrer Erstbildung zu tun haben. Wir müssen uns vom Bild einer kontinuierlichen Karriere verabschieden, die durch eine Aufbauphase, einen Höhepunkt und ein Ende gekennzeichnet ist. Eine nomadische Laufbahn weist mehrere dieser Zyklen auf. Eine Person kann zum Beispiel zuerst ein Handwerk erlernen. Später ist sie für ein bestimmtes Projekt in einem Betrieb angestellt. Danach gründet sie ihre eigene Firma und arbeitet später wieder in einem Angestelltenverhältnis.

**PB:** Die Zeiten sind endgültig vorbei, in denen man als Lehrling in einen Betrieb kommt und dort Karriere macht. Der sozioökonomische Kontext ist ein anderer geworden. Aber auch die Erwartungen der Jugendlichen haben sich geändert. Sie sind ungeduldiger geworden: Sie wollen vorankommen, in der Hierarchie aufsteigen. Wenn ein junger Mensch im heutigen, sich rasch entwickelnden Arbeitsmarkt feststellt, dass er nicht vom Fleck kommt, ist er versucht, sich anderswo neue Perspektiven zu suchen.

**ED:** Hier greifen zwei Aspekte ineinander: Einerseits ist eine Karriere in Form aufeinanderfolgender Projekte durchaus im Sinn der bestqualifizierten Arbeitnehmer, andererseits bieten die Arbeitgeber immer seltener langfristige Karriereaussichten, da eine Planung immer schwieriger wird.

**Lebenslanges Lernen**

**ED:** Beschäftigungsfähigkeit ist ein zentrales Kriterium, das die Arbeitnehmenden heutzutage erfüllen müssen. Sie müssen ihr Kompetenz-Portfolio regelmäßig aktualisieren.

**PB:** Die Unternehmen versuchen, dieser Anforderung durch Spezialausbildung

**Prix Atimo**

Mit dem Prix Atimo werden Personen ausgezeichnet, die besonders viel Zeit und Energie für atypische Bildungswwege aufwenden. Der Preis steht dafür, dass lebenslanges Lernen mehr als ein Schlagwort ist. Die Idee stammt von Gérard Remy, dem Leiter einer Personalvermittlungsfirma, und entstand aufgrund der vielen Einblicke in abwechslungsreiche Lebensläufe von Stellen suchenden, die ihm seine Arbeit gewährte.

2009 wurden drei Preise verliehen: Der «Prix Junior» ging an Immanuel Wüthrich (EFZ und Berufsmatura als Informatiker, Bachelor in Business Engineering und Master in International Business Management).

Mit dem «Prix Senior» wurde Daniel Sebastiani ausgezeichnet (EFZ als Bäcker, EFZ als Handelsangestellter, Primarschullehrerdiplom, Lizenziat in Geschichte, Gymnasiallehrerdiplom, Doktorat in Geschichte). Einen Spezialpreis erhielt Christian Ogi, der im Alter von 70 Jahren noch ein EFZ als Koch erwarb.

gen und Kurse gerecht zu werden, die den Mitarbeitern angeboten werden. Der Betrieb muss dafür sorgen, dass er auf entsprechende Kompetenzen zurückgreifen kann. Ohne Weiterbildung des Personals können Unternehmen in der sich verändernden Arbeitswelt mit den vielen neuen beruflichen Anforderungen und Technologien langfristig nicht bestehen.

**ED:** Bei der Weiterbildung und dem Ausbau des Kompetenz-Portfolios ist zu beachten, dass nicht alle Menschen die gleichen Chancen haben, ihr Portfolio weiterzuentwickeln. Zudem wird dessen Wert auf dem Arbeitsmarkt oft nur nach der letzten Erfahrung beurteilt. Um atypische Lebensläufe beurteilen zu kön-

nen, müssen aber alle Kompetenzen der Arbeitnehmenden gewürdigt werden. Man muss allerdings auch festhalten, dass für jede Bewerbung eigene Bedingungen gelten. Durch die Einstellung oder Beförderung einer Person mit einem atypischen Lebenslauf senden HR-Verantwortliche immer auch eine Botschaft an die übrige Belegschaft.

**PB:** Für die Personalverantwortlichen ist es vielleicht die einfachste Lösung, eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit einem Standard-Lebenslauf anzustellen. Wenn sie sich für jemanden mit einer atypischen Karriere entscheiden, gehen sie ein gewisses Risiko ein. Die Frage ist, ob man dazu bereit ist.

**Der Reiz des Lernens**

Die erste Voraussetzung ist eine Grundausbildung. Der anschliessende Weg kann atypisch sein. Man muss den Karriereverlauf jedoch durch entsprechende Nachweise belegen können.

**ED:** Bei Jugendlichen ist die unverzichtbare Grundausbildung der Beweis ihrer Lernfähigkeit. Diese Fähigkeit ist die Voraussetzung für den flexiblen Einsatz auf dem Arbeitsmarkt. Wer keinen offiziellen Nachweis seiner Fähigkeiten erbringen kann, hat ein Problem. Wir haben in der Schweiz jedoch verschiedene Verfahren zur Validierung informell erworbener beruflicher Kompetenzen, die weiter ausgebaut werden.

**PB:** Wichtig ist, etwas zu wagen, Neues in Angriff zu nehmen, Risiken einzugehen ... So zeigen die Kandidaten, dass sie Lust aufs Lernen haben, dass sie in der Lage sind, sich auf ungewohnte berufliche Situationen einzustellen und neue Herausforderungen zu bewältigen. Die Unternehmen brauchen solche Fähigkeiten.

**ED:** Nur wenn wir risiko- und lernbereit sind, können wir uns an neue Umstände und Technologien anpassen. —