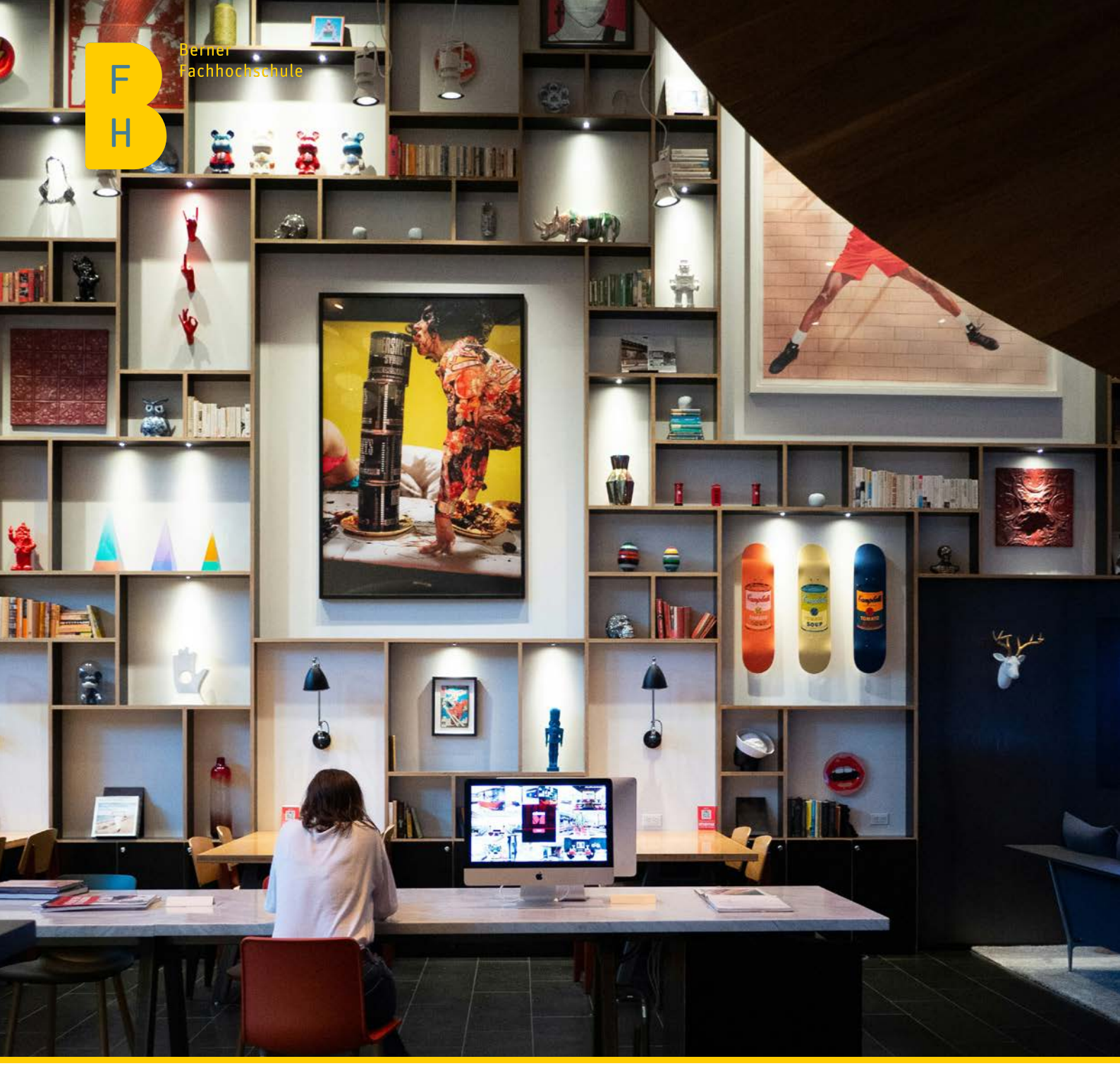
Berner Fachhochschule



Karriere ist mehr als traditioneller Aufstieg

Denkpause #15 | Think Tank «Zukunft der Arbeit» | November 2026

Karriere ist mehr als traditioneller Aufstieg

Sind Generationen bei Karrierevorstellungen wirklich so unterschiedlich? Am letzten Zukunftszmorge vom 16. September 2026 diskutierten wir mit Praxispersonen und Forschenden, wie Organisationen unterschiedliche Vorstellungen und Ziele von Karrieren breiter berücksichtigen und ermöglichen können.

Beitrag von Prof. Dr. Anastasia Sapegina

Karrierevorstellungen im Wandel

Die Forschung stellt den verbreiteten Generationenmythos seit Jahren infrage. Auch für klare Unterschiede in den Karrierevorstellungen zwischen den Generationen gibt es keine Belege. Die Forschung zeigt vielmehr, dass Menschen Karriere unterschiedlich verstehen und mit verschiedenen Aspekten verbinden. Für manche gehört der Aufstieg dazu; andere sehen fachliche Entwicklung, Selbstbestimmung oder sinnstiftende Aufgaben als Karriere an. Solche Vorstellungen sind zudem nicht in Stein gemeisselt: Sie können sich im Laufe des Lebens und je nach Lebensphase verändern.

Dabei zeigen aktuelle Forschungsergebnisse, dass die klassische vertikale Karriere an Strahlkraft verliert. So sank laut den aktuellen Ergebnissen des Schweizer HR-Barometers der Anteil der Beschäftigten, denen eine aufstiegsorientierte traditionelle Karriere wichtig ist, von 56 Prozent im Jahr 2018 auf 47 Prozent im Jahr 2026. Eine kürzlich veröffentlichte Untersuchung von Pfrombeck und Grote (2026) liefert einige Erklärungsansätze für diesen Trend. Sie untersuchten anhand von drei Dimensionen, was Mitarbeitenden in der Schweiz in Bezug auf die Karriere wichtig ist: den Wunsch nach Aufstieg, die Selbststeuerung der eigenen Laufbahn und die Offenheit für einen Wechsel zwischen Organisationen. Die Kombination dieser drei Karriereorientierungen ergab für die Schweiz mehrere Karriereprofile: Mit 42,2 Prozent waren ambitionierte Selbstgestalter:innen am häufigsten vertreten. Sie wollen beruflich vorankommen und innerhalb einer Organisation ihren Weg selbst gestalten. 28,6 Prozent entfielen auf loyal Verbündete: Sie fühlen sich ihrer Organisation verpflichtet, ein klassischer Aufstieg ist für sie jedoch weniger wichtig. 18,5 Prozent zählten zu den klassischen Aufsteiger:innen. Selbstbestimmte Pragmatiker:innen machten 6,4 Prozent aus. Sie schätzen Sicherheit, gestalten ihre Laufbahn eigenständig und streben wenig nach Aufstieg. 4,3 Prozent waren Karriere-Entdecker:innen, die ebenfalls selbstbestimmt handeln und besonders offen für Wechsel zwischen Organisationen sind. Die zentrale Erkenntnis: Eine klar vorgezeichnete Aufstiegslaufbahn ist nicht für alle gleichermassen wichtig.

Karriereentwicklung nicht nur für ausgewählte Talente

Die beschriebenen Karriereprofile zeigen, dass Mitarbeitende unterschiedliche Entwicklungsziele verfolgen und nicht alle einen hierarchischen Aufstieg anstreben. Viele Talentmanagement- und Beförderungsprogramme richten sich jedoch vor allem an eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden, die eine Führungsfunktion innehaben oder den nächsten Karriereschritt in der Hierarchie anstreben. Damit stellt sich die Frage, ob diese Programme den unterschiedlichen Karriereorientierungen gerecht werden: Welche Vorstellungen von Leistung und Potenzial liegen ihnen zugrunde, und wer erhält Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten? Werden auch Mitarbeitende berücksichtigt, die sich fachlich vertiefen, neue Aufgaben übernehmen oder sich innerhalb der Organisation weiterentwickeln möchten?

Damit Organisationen das volle Potenzial ihrer Mitarbeitenden ausschöpfen können, sollten Entwicklungsmöglichkeiten nicht auf eine kleine, ausgewählte Gruppe von Talenten oder Top-Performer:innen beschränkt bleiben. Neben Beförderungen zählen auch fachliche Spezialisierung, horizontale Wechsel, mehr Verantwortung im bestehenden Aufgabenbereich sowie grössere Mitwirkungsräume bei der Aufgabengestaltung zu möglichen Entwicklungsschritten. Entscheidend ist, dass diese Wege vorhanden, sichtbar und als wertvolle Karrierepfade anerkannt sind.

Karrierevorstellungen im Wandel

Interessant war, dass der Begriff «Karriere» in der Diskussion mit Praktiker:innen am Zukunftszmorge als umstritten gilt und bei Mitarbeitenden nicht zuletzt mit dem vertikalen Touch des klassischen Aufstiegs assoziiert wird. Dadurch geraten andere Entwicklungsschritte, etwa fachliche Vertiefung, neue Aufgaben oder mehr Verantwortung im bestehenden Tätigkeitsbereich, weniger in den Blick. Der Ausdruck «berufliche (Weiter-)Entwicklung» kann dabei helfen, den Blick zu weiten. Anstatt über Karrieren zu sprechen, können Führungskräfte und HR die Mitarbeitenden zum Beispiel fragen: „Was möchten Sie in Ihrer Arbeit lernen?“, «Welche Aufgaben würden Sie gern übernehmen?» oder «In welche Richtung möchten Sie sich entwickeln?».

Damit solche Gespräche auch tatsächlich Wirkung entfalten, braucht es ausserdem passende Rahmenbedingungen und vielfältige Karriereangebote: transparente und anpassbare Entwicklungspfade, faire Auswahlverfahren, ein lernförderndes Arbeitsumfeld sowie genügend Zeit und finanzielle Mittel für die entsprechende Weiterbildung.

Wer berufliche Entwicklung wenigen vorbehält, verschenkt Zukunftschancen

Für eine schnelle, erfolgreiche Reaktion auf die dynamischen Veränderungen der Arbeitswelt wird es zunehmend relevant, welche Future Skills in der gesamten Belegschaft vorhanden sind. Das ist auch mit Blick auf künftige, sich wandelnde Kompetenzanforderungen, vor denen Organisationen aktuell stehen, wichtig. Eine systematische Erfassung und Förderung wichtiger Zukunftskompetenzen bei vielen Mitarbeitenden statt eines eng selektierten Talentkreises kann Organisationen dabei unterstützen, agiler auf neue Anforderungen zu reagieren. Wenn berufliche Entwicklung für viele Mitarbeitende zugänglich ist, können vorhandene Fähigkeiten, Kompetenzen und Stärken breiter, schneller und gezielter genutzt und weiterentwickelt werden.

Karriere ist mehr als traditioneller Aufstieg

Weiterführende Literatur

- **Cui, G., Kooij, D. D., Zhang, Y., Liu, D., & Pan, J.** (2025). Building an age-inclusive workplace for older workers: A dual pathway of age-inclusive HR practices to facilitate successful aging at work. Journal of Vocational Behavior, 161, 104148.
- **Hupkens, L., Akkermans, J., Solinger, O., & Khapova, S.** (2021). The dynamics of subjective career success: A qualitative inquiry. Sustainability, 13(14), 7638.
- **Li, C. S., Goering, D. D., Montanye, M. R., & Su, R.** (2022). Understanding the career and job outcomes of contemporary career attitudes within the context of career environments: An integrative meta- analysis. Journal of Organizational Behavior, 43(2), 286-309.
- **Haldemann, R., Kost, S., Morf, M., Feierabend, F., & Staffelbach, B.** (2026). Schweizer HR-Barometer. Kompetenzen und Disruption. Luzern.
- **Pfrombeck, J., & Grote, G.** (2026). The same, but different: career orientation profiles in France, Germany, Italy and Switzerland. Career Development International, 31(8), 24-48.
- **Zacher, H., & Froidevaux, A.** (2021). Life stage, lifespan, and life course perspectives on vocational behavior and development: A theoretical framework, review, and research agenda. Journal of Vocational Behavior, 126, 1-22.

Hierbei handelt es sich um die letzte Denkpause in diesem Format. Ab 2027 wird der Think Tank neue Angebote unterbreiten.

Über uns

Das Institut für New Work gestaltet mit Forschung, Lehre, Weiterbildung und Beratung die Arbeitswelt von morgen – evidenzbasiert, praxisnah und menschlich. Wir gestalten eine Arbeitswelt, in der Menschen und Organisationen gemeinsam und nachhaltig wachsen. Damit Arbeit mehr gibt als sie nimmt. Unser Think Tank schafft Raum für Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis und inspiriert neue Ideen für die Zukunft der Arbeit. Erkenntnisse publiziert der Think Tank u.a. in regelmässig erscheinenden Denkpausen, für die Sie sich auf der Webseite registrieren können.

Kontakt

Berner Fachhochschule Wirtschaft
Think Tank «Zukunft der Arbeit»
Brückenstrasse 73
3005 Bern
sabrina.schell@bfh.ch