



DIE NEUE KARRIERE: UMSTEIGEN STATT AUFSTEIGEN

KARRIEREKNICK? RICHTUNGSWECHSEL!

Der Begriff «Karriereknick» wird bald ebenso zum ausgestorbenen Wirtschaftsvokabular gehören wie «Prokurist», «lebenslange Loyalität» oder «Employability». Warum? Weil die Welt, in der er Sinn macht, in dieser Form nicht mehr existiert.

→ VON BRIGITTE REEMTS & TONI NADIG

Als Peter 1925 seine Stelle als Postkutscher verlor – obwohl hochgeachtet und nachgefragt in St. Moritz –, hatte er nichts falsch gemacht. Er hatte einen Beruf gewählt, der ein Grundbedürfnis stillt, war in ein Kleinunternehmen eingestiegen, dessen Besitzer seine Familie seit Generationen kennt, und begegnete seinen Kunden immer respektvoll. Nicht im Traum hätte er gedacht, dass er einmal seine Stellung verlieren könnte.

Schuld daran war nicht persönliches Versagen, sondern eine Erfindung, die zu einer gigantischen gesellschaftlichen Umwälzung führen sollte: Die Dampfmaschine schuf die Vorausset-

Brigitte Reemts (Philosophin, FU Berlin) ist nach einer erfolgreichen Führungskarriere als Outplacement-Beraterin tätig, seit Anfang 2007 als Partnerin bei Dr. Nadig + Partner AG.

Dr. Toni Nadig ist Psychologe. Er war u. a. Personalleiter einer grossen Versicherung, Geschäftsführer der Zürcher DBM und führte eine Assessment-Firma. 2005 hat er sich selbstständig gemacht

zung für die Erfindung der Eisenbahn, die den Bedarf an Postkutschern auf null reduzierte. Peter fand schliesslich wieder eine Stelle als Fuhrmann in der Brauerei Celerina. Doch Prestige und Einkommen gingen deutlich zurück – auch das Ansehen im Dorf, der Zusammenhalt unter den Kollegen, die Bindung zum Patron: ein klassischer Karriereknick.

Wenn heute ein IT-Projektleiter, der bei einer Grossbank verantwortlich für die weltweite Einführung einer neuen IT-Security-Lösung ist – nennen wir ihn Reto –, seinen Job verliert, weil eine weltweite Finanzkrise die gesamte Industrie zu einem radikalen Sparprogramm verpflichtet, hat auch er nichts falsch gemacht. Im Gegenteil: Wahrscheinlich hat er alle guten Ratschläge befolgt, die Matura gemacht, dann Wirtschaftsinformatik studiert, laufend seine Projektmanagement- und Führungs-Skills nicht nur assessieren lassen, sondern auch weiterentwickelt. Trotzdem kam 2008 die Kündigung und dann – wahrscheinlich ein Karriereknick.

GESELLSCHAFTLICHER WANDEL
Karriereknick – was bedeutet das eigentlich? Umgangssprachlich definiert der Begriff eine plötzliche, unerwartete und ungeplante Richtungsänderung in der beruflichen Laufbahn zum Schlechteren.

In den beiden beschriebenen Beispielen war dies genauso. Peter Nadig (übrigens der Grossvater von Toni Nadig, einem der Autoren dieses Beitrags) hatte erwartet, seine Berufslaufbahn ehrenhaft genau dort abzuschliessen, wo er sie begonnen hatte. Projektleiter Reto hatte erwartet, dass auf die erfolgreiche Leitung verschiedener internationaler Projekte ein weiterer Karrieresprung, z. B. zum CIO, bevorstand. Beide gingen davon aus, dass sie, wenn sie sich nur Mühe geben, wenn sie sich anpassen, wenn sie keine Fehler machen, auch nicht scheitern werden. Scheitern tun nur Loser, Leute, die sich nicht anpassen wollen, Leute, die sich nicht an die Regeln halten, die sich nicht weiterbilden. Vergessen geht bei die-

ser Laufbahnplanung, dass es Umstände gibt, die alle Planung zunichtemacht. Der Verlauf einer Karriere hängt nicht zwingend von der individuellen und gelungenen Anpassung an die Verhältnisse ab, sondern ebenso davon, wie sich diese Verhältnisse aufgrund gesellschaftlicher Umwälzungsprozesse ändern – seien diese technologischer, politischer oder auch wirtschaftlicher Natur.

UMBRUCH IM WERTESYSTEM
Diese gesellschaftlichen Veränderungen allgemeiner Art – nicht voraussehbar und abhängig von grossen Konjunkturzyklen à la Kondradieff – sind ein mächtiger Einflussfaktor, wenn es um den stringenten Verlauf oder eben Nicht-Verlauf einer beruflichen Laufbahn geht. Diesbezüglich sein historisches Verständnis zu schärfen und ein bisschen Abstand von dem Individualismus unserer Zeit zu nehmen, kann schon für sich genommen zu einer gewissen Relativierung der eigenen Situation führen.

Ein weiterer Einflussfaktor auf den Verlauf der eigenen Karriere ist aber auch der Wandel in der Arbeitswelt selbst, vor allem der in den letzten Jahren stattgefundenen Paradigmenwechsel bei den Werten, der zu sogenannten Karriereknicks führen kann.

Noch bis vor Kurzem waren Sicherheit, Beständigkeit und Loyalität die dominanten Werte einer Berufslaufbahn. Nicht wenige Arbeitnehmer haben ihr gesamtes Berufsleben bei einem Arbeitgeber verbracht. Man wurde alle paar Jahre befördert und bekam fast automatisch einen Teuerungsausgleich und eine kleine Lohnerhöhung. Karriere in diesem Sinne hiess: In einer sorgfältig strukturierten Hierarchie steigt man kontinuierlich höher und höher. Da der Platz an der Spitze der Pyramide bekanntlich knapp ist, gab es möglichst viele Führungsstufen und Titelhierarchien, und als das alles noch nicht reichte, wurde noch die Fachhierarchie erfunden. So richtig gleichwertig waren die Aufstiegsmöglichkeiten aber nur in sehr wenigen Unternehmen positioniert. Diese Arbeitswelt

sondern interessiert sich für Aufgaben, anhand derer man sich weiterentwickeln kann. Das Stichwort lautet «Lebensunternehmertum».

MUT ZUM ZICKZACKKURS
Uns ist klar, dass diese neue Arbeitswelt bei vielen Arbeitnehmern Angst und Unsicherheit auslöst. Wir sind in unserer Beratungspraxis täglich mit Menschen konfrontiert, die ihre Karriere gestartet haben, als die Regeln noch klar schienen. Viele haben bereits in den letzten Jahren gemerkt, dass das Ziel, auf das man zugeht, plötzlich beweglich ist. Heute – meistens durch eine Entlassung zur Neuorientierung gezwungen – sind viele enttäuscht, wütend, verzweifelt, hoffnungslos. Diese Gefühle sind verständlich und doch sollte man versuchen, auch die andere Seite der Medaille zu sehen. Eine Klientin – nach 15 Jahren in einer Bank entlassen – sagte kürzlich, sie habe ihr ganzes Leben immer nur das gemacht, was andere von ihr erwartet hätten. Als Dank stünde sie jetzt mit Ende 40 vor ihrem Karriereende. Ab jetzt werde sie machen, was ihr gefällt, in einem Umfeld, in dem ihr wohl sei. Wir werden jetzt in einer Standortbestimmung herausfinden, was das sein könnte, und sind

«ÄUSSERE SICHERHEIT GIBT ES NICHT. WIR MÜSSEN INNERE SICHERHEIT ERWERBEN»

Brigitte Reemts

gibt es zwar noch, ihr Bestand ist aber ständig bedroht. Die sogenannten mittleren Führungsebenen werden als Erstes wegrationalisiert, wenn es hart auf hart kommt. Für die Betroffenen ein Karriereknick, weil die Chance, sich wieder auf einer ähnlichen Stufe zu positionieren, sehr gering ist – besonders in Zeiten, in denen alle Unternehmen Sparprogramme anordnen.

Daneben hat sich eine neue Arbeitswelt breitgemacht, in der Sicherheit nicht mehr geboten, Loyalität nicht mehr nachgefragt ist. In dieser Arbeitswelt bedeutet Karriere nicht mehr zwingend Aufstieg, sondern möglicherweise auch Umstieg. Karriereknicks gibt es hier nicht, aber den «Karrierezickzack» als durchaus erwünschte Laufbahn: Man sammelt nicht Beförderungen,

zuversichtlich, dass die Situation so zu einer individuellen Chance der Selbstbestimmung wird. So betrachtet kann ein Karriereknick zu einem Richtungswechsel werden, der eine Person in Kontakt mit ihren eigentlichen Vorlieben und Stärken bringt.

Äussere Sicherheit gibt es nicht. Um langfristig erfolgreich zu bleiben, müssen wir eine innere Sicherheit erwerben. Lineare Karrierekarrieren sind immer seltener umzusetzen, aber wenn ich weiss, was ich kann und will, den Arbeitsmarkt kenne und gelernt habe, mir andere im Netzwerk zu Verbündeten zu machen, wird die nächste, spannende Aufgabe auch nicht mehr weit sein. Und das sind ja eigentlich gute Aussichten. ←

Buchtipps → Entlassung – Entlastung?

Den Arbeitsplatz auf Lebenszeit gibt es nicht mehr. Doch das hat nicht nur Nachteile. Wenn Arbeitnehmer wie auch Unternehmen lernen, sich fair und professionell voneinander zu trennen, bietet die berufliche Veränderung für beide Seiten grosse Chancen. Eine Outplacement-Beratung kann die Brücke sein. Mit Fallbeispielen aus der beratenden Praxis und Tipps für Entscheider und Betroffene zeigen die Autoren, was eine faire Trennung ausmacht. Was muss man dabei beachten? Wann ist eine externe Beratung sinnvoll? Was bringt die

Begleitung durch eine Outplacement-Firma den Betroffenen? Wie evaluiert man den richtigen Outplacement-Berater im Hinblick auf Logistik, Methode und Person? Wie läuft ein Beratungsprozess idealerweise ab? Ergänzt werden die fundierten Informationen durch nützliche Checklisten, Arbeitsblätter und Adressen.
Toni Nadig, Brigitte Reemts
Flum: «Entlassung – Entlastung? Outplacement als Brücke zwischen Entscheidern und Betroffenen», ca. 192 Seiten, ISBN 978-3-280-05283-9



Der Ratgeber für faire Kündigungsprozesse

BILD: PHOTOCASE