

Preis der Karriere – Karriere um jeden Preis?

Von Stefan Müller, Personalentwicklung und Laufbahnberatung

Führungskräfte fragen sich mehr denn je, ob sie ihre berufliche Entwicklung wirklich noch selbst gestalten (können). Sie werden versetzt, befördert, reorganisiert und umstrukturiert – und es sind beileibe nicht nur die Übergangenen und Degradierten, die über Fremdbestimmung klagen. Gerade erfolgreiche Führungskräfte hegen nicht selten den Wunsch, das Tempo wieder selbst bestimmen zu können. Doch dann kommen Fragen auf:

- Sind Eignung und Neigung vielleicht Sentimentalitäten von gestern?
- Ist der Aufstieg eine teuer erkaufte Einbahnstraße?
- Bin ich nur noch lebensarbeitsfähig als „Modell ausgepresste Zitrone“?
- Ist mein Einkommen noch Motivator oder schon Schmerzensgeld?
- Brauche ich Wurzeln oder Flügel – wird meine (Im)Mobilität zum Konfliktherd?
- Arbeit und Familie – bleiben sie Feinde für immer?

Ich möchte auf der Basis konkreter Wahrnehmungen und aktueller Studien neue Denkanstöße für diese Themen geben.

Sind Eignung und Neigung vielleicht Sentimentalitäten von gestern?

Das Marktforschungsunternehmen Gallup hat in einer internationalen Studie (2003) herausgefunden, dass

70 % aller Mitarbeiter in deutschen Unternehmen eine geringe und 18 % überhaupt keine emotionale Bindung zu ihrem Job haben!!

Die Gruppe der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung (12 %)

- haben 6 Krankheitstage pro Jahr
- haben zu 82 % Spaß an der Arbeit
- fühlen sich nur zu 24 % gestresst
- und sehen sich nur zu 10 % nicht optimal eingesetzt!

Die Gruppe der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung (18 %)

- haben 11 Krankheitstage pro Jahr
- haben nur zu 14 % Spaß an der Arbeit
- fühlen sich aber zu 41 % gestresst
- **und sehen sich zu 73 % nicht optimal eingesetzt!**

Und die 70 % mit geringer emotionaler Bindung???

Zur richtigen Person am richtigen Platz habe ich an dieser Stelle schon mehrfach Gedanken geäußert. Ich will deshalb hier nur ein Bild herausgreifen:

Wir diskutieren in fahrlässiger Weise über die so genannten Stärken und Schwächen, ohne sie in Relation zu einer Aufgabe zu setzen. Menschliche Eigenschaften sind in aller Regel polarisierend angelegt. Keine Führungskraft und kein Mitarbeiter verfügen über starke Ausprägungen in allen Gaben und Fähigkeiten, es wäre häufig ein Widerspruch in sich.

Umso mehr ist es notwendig, ein Profil zu kennen und abgleichen zu können mit Anforderungen und Aufgabenstellungen einer betrieblichen Position. Und den Mitarbeiterinsatz so zu gestalten, dass ausgeprägte Eigenschaften möglichst vorteilhaft zur Geltung kommen und weniger markante Elemente der Persönlichkeit keinen Nachteil darstellen.

Ist der Aufstieg eine teuer erkaufte Einbahnstraße?

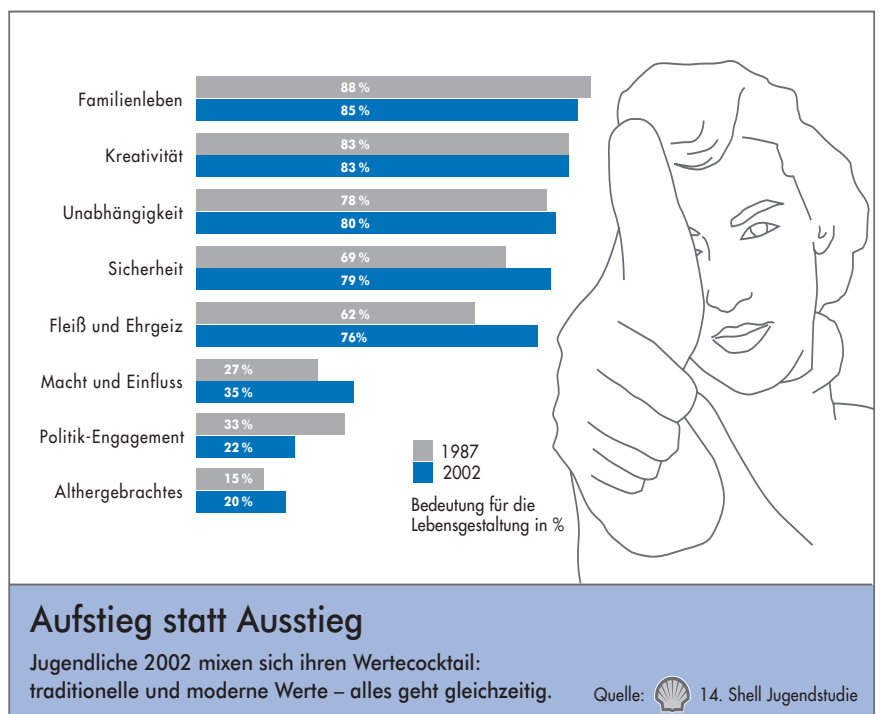
Warum wollen Sie Führungskraft werden, sein oder als solche weiter befördert werden?

- Weil Sie halt nicht alles alleine machen können?
- Weil es in Ihrem Unternehmen ohne Führung keine Karrierechancen gibt?
- Aus zwanghafter Suche nach (immer mehr) Anerkennung?
- Aus dem Gefühl, endlich einmal Macht haben zu können?
- Oder weil Sie Freude daran haben, Menschen erfolgreich zu machen und Teams zu formen?

Umgekehrt gefragt. Sind Sie gerade karriereunwillig?

Ich berate immer mehr selbstbewusste, souveräne und mit besten Perspektiven versehene Führungskräfte, die Mitte 30 die Frage stellen, ob sie überhaupt weiter aufsteigen, die Treitmühle mitmachen, die eigene Zeitsouveränität endgültig aufgeben wollen. Das sind wohlgermerkt nicht die Frustrierten aus der zweiten Reihe!! Damit verlieren Firmen nicht selten die Souveränen zugunsten jener, die aufsteigen **müssen** – z.B. um finanzieller Gründe willen oder aufgrund ihres schwachen Egos – und zu Lasten ihrer Mitarbeiter alle Mittel dafür einsetzen.

Eine aktuelle globale Studie weist nach, dass bis zu einem Drittel der Führungskräfte im Laufe der Zeit ihr ursprüngliches Karriereziel reduzieren, weil ihnen der



Preis für das persönliche und familiäre Leben zu hoch ist. Damit geht den Unternehmen im Hinblick auf obige Überlegungen besonders viel wertvolle Substanz verloren!

Bin ich nur noch lebensarbeitsfähig als „Modell ausgepresste Zitrone“?

Die Lebenserwartung lag vor 100 Jahren bei etwa 46 Lebensjahren.

Heute ist die Hälfte unserer Gesellschaft älter als 40!

Wir haben heute eine Lebenserwartung von männlich ca. 75 Jahre, weiblich ca. 81 Jahre.

2050 wird die Lebenserwartung voraussichtlich nochmals um ca. 6 Jahre höher sein als heute.

Bereits jetzt zeigt sich, dass Vorruhestand künftig von der Gesellschaft bzw. dem Staat nicht mehr bezahlbar, demographisch unsinnig, bzgl. der persönlichen Würde schon heute häufig eine Katastrophe ist.

Ein Blick auf die Bevölkerung im Erwerbsalter zeigt diese Entwicklung noch viel drastischer:

- Die heute noch größte mittlere Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen wird bis 2050 um 31 % schrumpfen,
- die Gruppe der 20-34-Jährigen um 24 %,
- die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen wird dann stärker sein als die anderen beiden und gegenüber heute nur um 3 % abnehmen.

Heute kommen auf 100 Menschen im Erwerbsalter 44 Rentner, im Jahre 2050 hätten wir eine Quote von 78 Rentnern auf 22 Erwerbstätige – vorausgesetzt, wir würden weiter mit durchschnittlich 60 Jahren in Ruhestand gehen.

Bei einem Rentenalter von 65 würde das Verhältnis auf 55 Rentner zu 45 Erwerbstätigen sinken, erst bei einem Renteneintritt mit 67 Jahren käme die Wende auf 47 Rentner zu 53 Erwerbstätigen!

Also ist Umstellung von Mittelstrecke auf Marathon angesagt – mit 26 Jahren Studienabschluss, (nur) bis 65 gearbeitet bedeutet: das dritte Arbeitsdrittel beginnt mit 52!!!

Damit wird für viele zwingend notwendig, sich auf eine andere Lebensarbeitskurve einzustellen.

Statt steter Aufstieg und abrupter Abriss ist vielleicht eher der Verlauf einer Gauß'schen Normalverteilung – ggf. leicht nach rechts versetzt – angesagt.

Dies bedeutet aber, sich auf das Überschreiten eines hierarchischen Höhepunktes, die Fähigkeit der Rückkehr „ins Glied“ und die Abkehr von der Bestandssicherung des Einkommens einzustellen:

- emotional
- in der Arbeitsweise
- wirtschaftlich!

Dazu gehört allerdings auch eine Gesetzgebung, die statt der Sicherung des „Status quo“ die flexible Gestaltung von Arbeitsverhältnissen zulässt. Die praktisch nicht vorhandene Altersarbeitslosigkeit in der Schweiz ist ein Indiz dafür, dass weniger Schutz vor Veränderungen mehr Flexibilität und neue Perspektiven für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bedeuten können.

Ist mein Einkommen noch Motivator oder schon Schmerzensgeld?

Sind Sie manipulierbar durch Geld? Ich darf Ihnen die Belohnungsspirale vorstellen:

Belohnen Sie sich gelegentlich für (zu) viel Arbeit? Vielleicht durch ein teures Drihtauto, allerdings geleast, tolle Möbel, aber finanziert, das Haus eine Nummer zu groß, natürlich mit heftigen Hypotheken...?

Folge: Die letzte und die nächste Gehaltserhöhung sind schon verplant, der Spielraum in Sachen eigener Entscheidungen gleich null. Und Rückschläge oder Wechsel sind nicht vorgesehen, wenn sie eintreten herrscht Panik, man ist eingemauert in finanzielle Verpflichtungen.

Wer sich finanziell einschnürt, verliert die Souveränität der beruflichen Entscheidung. Er kann nur noch mehr verdienen – und muss dafür alles in Kauf nehmen.

Dabei gibt es übrigens ein magisches Wort: Steuern sparen! Mancher spart so viele Steuern, wie er nie zahlen müsste, hat aber dann laufende Verpflichtungen, die ihn bei der geringsten beruflichen Unregelmäßigkeit um den Schlaf bringen.

Es gibt auch solche, die so wenig Selbstbewusstsein besitzen, dass sie ihre Bedeutung ausschließlich aus dem Beruf und ihr Selbstbewusstsein durch Statussymbole beziehen:

Bürogröße, Dienstwagen, Titel, ...

Bleibt die Frage, ob sie einen solchen Chef wollen!?

In guten Zeiten kann man (v.a. in Konzernen) aufsteigen und gleichzeitig marktfähig werden – sind Sie für einen Rückschritt oder eine Korrektur des Einkommens ggf. gewappnet? Samt guter Argumente am Markt?

Brauche ich Wurzeln oder Flügel – wird meine (Im)Mobilität zum Konfliktherd?

Nach aktuellen Studien z.B. des BAT Freizeit-Forschungsinstituts („Neue Welt der Arbeit“) und Umfragen unter Headhuntern laufen derzeit in Deutschland zwei Trends diametral gegeneinander: Die Wirtschaft wird immer globaler, die Führungs- und Fachkräfte immer lokaler.

Eine Studie von 2003 sagt gar, dass 71 % der Deutschen arbeiten wollen wie die Eltern – fest angestellt und mit geregelter Feierabend. Die 40-49jährigen rufen am lautesten nach einem geregelten Feierabend (75 %), aber auch die 18-34jährigen wollen zu 63 % lieber traditionell arbeiten. Nur 33 % dieser Gruppe können sich mit Flexibilität bzw. Mobilität anfreunden.

Könnte es etwa sein, dass sich Führungskräfte in dieser Statistik wieder finden? Und das wir lernen müssen, mit solchen Mitarbeitern einen Weg zu finden?

Versetzungen, insbesondere Auslandsaufenthalte bzw. Entsendungen dienen ja bekanntlich nicht immer der Karriere – diese Beobachtung nährt die Verweigerungshaltung vieler in Sachen Mobilität. Es werden eben auch Führungs- und Fachkräfte zunächst ins Ausland abgeschoben mangels Perspektiven oder Förderer im eigenen Land. Und die Rückkehr wird dann zum Fiasko – aus diversen Gründen. Das zu wenig gepflegte oder weg gebrochene Netzwerk, das allmählich veränderte und nicht mehr „Zentrale-fähige“ Verhalten, der erworbene und jetzt gefährdete Status oder einfach die schon vorher fehlende Wertschätzung.

Neuerdings wollen aber manche Eltern mit ihren Kindern auch gar nicht mehr zurück:

Die deutschen Privatschulen im Ausland – meist vom Arbeitgeber finanziert – bieten ein weitaus besseres Bildungsniveau als eine staatliche Schule in Deutschland! Damit begegnen wir einem neuen Phänomen: der Rückkehrimmobilität!