

## Karriereplanung

# Karriereziel Lebenszufriedenheit

Karrieren sind in der dynamischen Arbeitswelt von heute nur noch beschränkt planbar. Gleichzeitig rückt die Sinnhaftigkeit immer mehr in den Mittelpunkt. Welche Konsequenzen hat dies für die Karriereplanung?

Von Heike Rudolf von Rohr

**K**arriere war in unserer hochindustrialisierten Ökonomie lange gleichbedeutend mit dem Streben nach Macht, Einfluss und hohem Einkommen. Heute zeigt sich eine wachsende Bewegung weg von dieser Haltung hin zu einer Umdeutung von Karriere in Sinnhaftigkeit bzw. Lebenszufriedenheit. Karriere kann längst nicht mehr nur als ein ökonomisch getriebenes Szenario verstanden werden.

In unserer täglichen Arbeit als Karriere-Coaches und Outplacement-Berater begegnen uns zunehmend folgende Phänomene:

- Wir sehen Klienten, die in der Mitte ihres Berufsweges – freiwillig oder unfreiwillig – eine neue Orientierung suchen. Der eingeschlagene Weg wird durch berufliche Krisen oder Identitätszweifel abrupt beendet und die Betroffenen stellen sich plötzlich die Frage: «Was will ich eigentlich wirklich?»
- Eine wachsende Gruppe jüngerer, gut ausgebildeter Arbeitnehmer steht vor einem riesigen Berg von Auswahlmöglichkeiten. Sie sind gewohnt, alle Optionen des Lebens auszuschöpfen, und das Festlegen auf einen Weg wird von ihnen oft als Einschränkung empfunden.
- Personen in ihren Fünfzigern denken häufig gar nicht daran, das normale Pensionsalter als Ende ihrer beruflichen Tätigkeit zu akzeptieren, sondern möchten noch einmal durchstarten, etwas Neues wagen oder vorhandenes Wissen weitergeben.

### Rahmenbedingungen ändern sich

Die gesellschaftliche und technologische Entwicklung hat die Arbeitswelt auf den



Wozu will ich tätig sein? Sinnhaftigkeit wird bei der Karriereplanung für viele immer wichtiger.

Kopf gestellt. Die Titel heutiger Stellenangebote haben nichts mehr gemein mit den Anzeigen vor 15 oder 30 Jahren. Ein Arbeitnehmer, der vor 20 Jahren in den Beruf eingestiegen ist, befindet sich heute mit vielleicht 45 Jahren in einer vollständig anderen Arbeitswelt.

Was lässt sich unter solchen sich ständig verändernden Rahmenbedingungen überhaupt noch planen? Für die Karriereplanung bedeutet dies, sich auf diese konstante Veränderung einzustellen. Dazu gehört, dass man oder frau weiss, wohin die Reise gehen soll. Wir können es uns leisten, tiefere, persönliche Fragen danach zu stellen, was uns in unserem Leben zufrieden macht. Das kann Macht oder Reichtum sein, genauso gut aber auch Sinnhaftigkeit oder soziales Engagement. Deshalb gilt es zunächst eine Reihe von Fragen zu beantworten:

- Was kann ich gut und was macht mir Spass?
- Was treibt mich an? Wozu möchte ich meine Energie einsetzen?
- Welches sind meine persönlichen Stärken und wo sollte ich die Finger davon lassen?
- Wo will ich wann in meiner beruflichen Entwicklung stehen?
- Worauf möchte ich zurückschauen?

### Sinn und Zweck bestimmen Planung

Das grundsätzliche Ziel ist es, mithilfe dieser Fragen ein Zukunftsbild seines Lebens zu entwerfen, in dem die Berufstätigkeit zwar einen wichtigen Platz einnimmt, aber zunehmend andere Bedürfnisse mitbestimmen. Wenn eine Art Lebensvision – ein Ziel-Bild – entstanden ist, kann im Verlaufe der vorgängig beschriebenen Veränderungen wiederholt



ein Abgleich von beruflichen Optionen mit dem Ziel-Bild durchgeführt werden. Karriere wird dadurch planbar, dass der Plan oder die aktuellen Ereignisse an dem tieferen Sinn, dem Zweck meiner beruflichen Tätigkeit gemessen werden können. Karriereplanung wird so flexibler in der praktischen Ausgestaltung, sie passt sich den Rahmenbedingungen an, solange der Kern – nämlich die Zieldeutung Lebenszufriedenheit – in Entscheidungen einbezogen wird.

### Veränderungen brauchen Mut

Viele der Personen, die uns in der Beratung begegnen, haben sich solche Fragen noch nie gestellt oder die umfangreichen Konsequenzen gescheut, wenn sie auf ihre Fragen irritierende Antworten bekommen haben. Es gehört Mut dazu, Vertrautes zurückzulassen und in Unbekanntes einzutauchen. Es braucht Durchhaltevermögen, um gegen innere und äussere Widerstände sein Ziel zu verfolgen und den Zweifeln im persönlichen Umfeld zu begegnen. Oft werden dabei die Ängste der anderen sichtbar – oder auch der Neid, dass der Kollege es wagt, gegen den Strom zu schwimmen.

Dabei müssen es noch nicht einmal umfangreiche berufliche Veränderungen sein, die angestrebt werden. Es kann ein ganz konventioneller Schritt sein – nur in eine andere Richtung:

- Anstrengende Führungsaufgaben aufgeben und dafür eine Expertentätigkeit mit einer hohen Befriedigung für die Qualität und die Sache übernehmen
- Ausbrechen aus dem Mauerblümchendasein im Büro und seine ganze Kreativität und Energie in eine handwerkliche Tätigkeit stecken
- Aus der Komfortzone des mürrischen Folgens heraustreten und sich selber Führung zutrauen

Bei grösseren Veränderungen gehört neben dem geistigen Durchhaltewillen auch ein gewisses finanzielles Durchhaltevermögen dazu. Insbesondere wenn Weiterbildungen anstehen, die Investitionen und eine Reduktion des Arbeitspensums erfordern, ebenso bei der Planung

von Selbstständigkeit. Dabei sollte wenn möglich ein finanzielles Polster von zwei Jahren vorhanden sein. Oft reicht aber auch ein Polster von 20 000 Franken – ein wenig Glück und Vertrauen in die Zukunft gehören eben auch dazu.

### Eigene Kompetenzen reflektieren

Grundvoraussetzung für eine Karriereplanung im beschriebenen Sinne ist, sich selber wahrzunehmen und einem eventuellen Unbehagen in der aktuellen beruflichen Situation nachzugehen. Ein Vogel-Strauss-Verhalten löst die Fragen nicht, sondern verschiebt das Thema zeitlich nur weiter nach hinten. Es wird aber wieder aufkommen und gegebenenfalls zu einer unfreiwilligen Veränderung führen.

Es gilt, sich intensiv mit den eigenen Kompetenzen auseinanderzusetzen. Dazu gehören Fachwissen genauso so wie Methoden- und Handlungskompetenz sowie soziale und persönliche Fähigkeiten. Je höher die berufliche Verantwortung, desto geringer wird die Bedeutung von tiefem technischem Fachwissen, während die anderen Parameter an Bedeutung gewinnen. Gleichberechtigt daneben sind persönliche Neigungen, berufliche Träume und die Signale der inneren Stimme zu stellen. Leider sind wir oft nicht mehr gewohnt, diesen Signalen zu folgen. Ein systemischer Prozess wie der Karriere-Navigator nach Dipl. Psych. Angelika Gulder kann dabei sehr behilflich sein. Auch der TED Talk von Simon Sinek über die innere Überzeugung als Führungsinstrument ist hier sehr empfehlenswert.

### Networking lohnt sich

Ganz klassisch gilt es vor allem auch den potenziellen Job-Markt zu prüfen. Alle guten Ideen und inneren Überzeugungen sind zum Scheitern verurteilt, wenn es mittelfristig keinen Bedarf für meine Kompetenzen dafür gibt. Bewusst wird hier der Begriff «mittelfristig» gewählt: Es gilt die Statistik zu schlagen, durch Fleiss und Ausdauer. Nicht alle potenziellen Tätigkeiten gibt es in der Schweiz in einer hohen Anzahl von Vakanzen. Allerdings gilt auch hier: Zuversicht, Durchhaltevermögen und Mut helfen durch die ersten Motivationseinbrüche.

Die Wahrscheinlichkeit, über das persönliche Netzwerk eine neue Aufgabe zu finden – insbesondere, wenn diese nicht auf dem bisherigen Weg liegt –, ist sehr hoch und liegt bei bis zu 40 Prozent. Aber was ist das persönliche Netzwerk? Es sind nicht nur die Freunde. Es sind ehemalige Kollegen, Chefs, Seminarteilnehmer und Lieferanten. Netzwerkarbeit ist auch nicht mit einer Bittstellerhaltung zu verwechseln, eine Sorge, die wir vielfältig von unseren Klienten hören. Es gilt eine Strategie zu erarbeiten, mit wem aus meinem persönlichen Netzwerk ich über welches Thema reden und bei wem ich welche Informationen einholen kann.

### Eigenverantwortung übernehmen

Aus der Sicht eines Unternehmens kann die proaktive Auseinandersetzung von Mitarbeitenden mit ihren Berufs- und Lebenszielen ein wichtiges Element des Talentmanagements und der Nachfolgeplanung sein. Es ist heute jedoch nicht mehr selbstverständlich, dass das Unternehmen auf die Mitarbeiter zugeht und mögliche Entwicklungsvorschläge unterbreitet. Vielmehr ist es entweder ein Dialog zwischen HR, Mitarbeitenden und Linie, oder Mitarbeitende gehen eigenverantwortlich auf das Unternehmen zu und bitten um Unterstützung. Falls diese nicht möglich ist, stellen wir vermehrt fest, dass Mitarbeitende selbst investieren und sich einen externen Begleiter suchen.

Die Karrierefrage muss künftig vermehrt das Umfeld miteinbeziehen und sich vielschichtigen Parametern stellen, wie sie in der globalen Welt mit ihren unterschiedlichsten Arbeitsentwürfen im kulturell verwobenen Miteinander zu finden sind. Vielversprechend werden die Ergebnisse der Karriereplanung sein, wenn ich Klarheit über die Frage «Wozu will ich tätig sein?» gewinne – und nicht nur dazu, welchen Titel ich anstrebe.



#### Autorin

**Dr. Heike Rudolf von Rohr** ist eine langjährige Expertin in verschiedenen Disziplinen der individuellen Karriereberatung für Führungskräfte und Experten. Als Managing Partner führt sie seit 2005 das Beratungsunternehmen TGC – The Gotthard Concept AG.