

Karriereplanung Unsere Arbeitskultur ist im Wandel begriffen. Sie macht Jobwechsel in kürzeren Abständen normaler, hat das Homeoffice als gleichwertige Arbeitsform auf Dauer etabliert und Führung anspruchsvoller gemacht. WIRTSCHAFT fragte den Businesscoach Horst Lempart, wie man unter diesen veränderten Gegebenheiten den beruflichen Werdegang erfolgreich gestaltet.

Von Hans-Rolf Goebel

Horst Lempart richtet den Blick auf die Herkunft des Wortes „Karriere“. Es ist ursprünglich aus dem Französischen des 18. Jahrhunderts entlehnt und bedeutet so viel wie Laufbahn oder Rennbahn. „Es wird deshalb schnell klar, dass beim Planen und Umsetzen einer Karriere der Weg stärker im Vordergrund steht als das Ziel.“ Tatsächlich verbinden die meisten Menschen wie selbstverständlich Karriere mit einer höheren beruflichen Position, die mehr Geld einbringt. Dennoch sei eine Karriere, die uns erfüllt und zufrieden macht, auch in vielen anderen Lebensbereichen möglich. Das werde viel zu selten wahrgenommen, meint Lempart. Für ihn ist es eine Art Lebenskarriere. „Denn wir sind mehr als unser Job.“

Rolle. Mit einem Jobwechsel ist oft ein Ortswechsel und der Verlust von Freundschaften verbunden.“ Wird letztlich eine Wechselentscheidung getroffen, empfiehlt Lempart eine konsequente, strategische Herangehensweise. Ein Zeit- und Maßnahmenplan und ein Finanzplan seien eine große Hilfe. Wechselt man mit Familie, sind frühzeitige Haus- und Wohnungssuche sowie verfügbare Schulen oder Kitas wichtige Themen.

Lempart sieht die Arbeitskultur in Deutschland im Wandel begriffen. Häufigere Jobwechsel, wie sie in den USA oder Großbritannien gang und gäbe sind, werden auch hierzulande immer stärker zu beruflicher Normalität. Für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Deutschland war über Jahrzehnte Beständigkeit im Lebenslauf von Bewerbern ein besonders hohes Gut. Beständigkeit in der beruflichen Vita stand für Planbarkeit, Sicherheit, Kontrolle. „Inzwischen hat sich bei den Personalabteilungen die Erkenntnis durchgesetzt, dass die enge Kontrolle von Mitarbeitern nicht ursächlich zu besseren Leistungen führt und Sicherheit nicht wirklich möglich ist“, sagt Lempart. Vierzig Jahre für das gleiche Unternehmen zu arbeiten, das gebe es auch heute noch und es sei sehr respektabel. Daneben hätten sich aber in den vergangenen 10 bis 15 Jahren neue Berufsbiografien entwickelt. Zusätzlich zu den häufigeren Jobwechseln gebe es zunehmend Berufswege mit starken inhaltlichen Umbrüchen („Ich wollte mal etwas ganz anderes machen!“), mehrmonatige Sabbaticals, längere Elternzeiten verstärkt auch für Väter, Teilzeit oder Vorruhestand. Lempart stellt fest: „Unternehmen müssen sich heute dem Mitarbeiter anpassen, früher hat man den Mitarbeiter passend gemacht.“

Zum Wandel in der Arbeitskultur gehört auch die Tatsache, dass das Homeoffice, befördert durch die Coronapandemie, inzwischen als gleichwertige Arbeitsform breite Anerkennung gefunden hat. Arbeiten im Homeoffice braucht allerdings Selbstdisziplin. Denn die Lebensbereiche werden immer durchlässiger, die Work-Life-Balance verliert ihre strikte Abgrenzung und geht mehr und mehr ineinander über. „Wenn die Arbeitsergebnisse stimmen, tritt das Wie, nämlich die Arbeitsweise, immer weiter in den Hintergrund“, sagt Lempart. „Diese Veränderungen machen Führung anspruchsvoller. Sie erfordern, das Führen auf Distanz zu lernen, um als Vorgesetzter trotzdem überprüfen und auch kontrollieren zu können.“ Wichtige Voraussetzung dafür sei der Erwerb digitaler Kompetenzen,

beispielsweise für die effiziente Durchführung virtueller Arbeits-sitzungen. Über die Frage, wer denn am Ende der bessere Boss sei, der harte Hund oder der nette Typ, muss Lempart lachen. „Gesucht wird die eierlegende Wollmilchsau: Hart und weich, kompromissbereit und führungsstark, teamfähig und selbststeuernd. Das kann in Unternehmen durchaus funktionieren. Beschrieben wird

Was will ich wann?



„Unternehmen müssen sich heute dem Mitarbeiter anpassen, früher hat man den Mitarbeiter passend gemacht.“

Horst Lempart über die Veränderungen in der Arbeitswelt

Bei der Berufsplanung und dem Jobwechsel ist eine faktenbezogene Planung sinnvoll. Die Fragen, die man sich vor einer Wechselentscheidung stellen sollte, sind: Was wird geboten, was suche ich, welche Auswirkungen hat die Berufsentscheidung auf mich selbst und mein soziales Umfeld? Bei älteren Generationen ging es häufig um ein hohes Gehalt, um Status und Macht mit einer Berufsplanung, die sehr langfristig angelegt war, teilweise über Jahrzehnte. Das hat sich inzwischen geändert. Die Generationen Y und Z planen viel kurzfristiger, die Zyklen beruflicher Veränderung sind kürzer.

Foto: Who is Danny/stock.adobe.com

Zur Person



Horst Lempart, „Der Persönlichkeitsstörer“, Jahrgang 1968, lebt in Koblenz. Er ist systemischer Coach und Supervisor, Speaker und mehrfacher Buchautor. Außerdem ist er Privatdozent an verschiedenen Hochschulen.

Weitere Informationen:

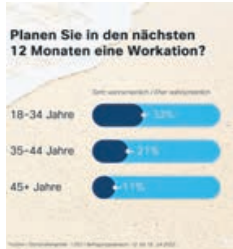
www.horstlempart.de Foto: Horst Lempart

Eine berufliche Karriere rein aus dem Bauch heraus zu planen, hält der Businesscoach für riskant. Für Alltagsentscheidungen sei das Bauchgefühl bisweilen hilfreich, denn es sei eine Form von Erfahrungswissen und unterstütze den Menschen dabei, spontane Entscheidungen zu treffen. Bei der Berufsplanung und dem Jobwechsel hält Lempart hingegen eine faktenbezogene Planung für sinnvoller. Es sei wichtig, eine kritische Bestandsaufnahme zu machen und auch Faktoren, die nur mittelbar mit einer beruflichen Karriereentscheidung zu tun haben, kritisch zu prüfen. „Neben den Aspekten, was an Aufstieg und Gehalt geboten wird, spielen auch zahlreiche Auswirkungen auf den Menschen selbst und sein soziales Umfeld eine wichtige

Workation

Der Begriff Workation ist ein Kunstwort, das sich aus den beiden englischen Begriffen **Work** (Arbeit) und **Vacation** (Urlaub) zusammensetzt.

Im Auftrag des Technologieunternehmens **Cisco** hat das Marktforschungsunternehmen **YouGov** 1050 Arbeitnehmer in Deutschland befragt (Juli 2023), die grundsätzlich hybrid arbeiten können. Die Ergebnisse zeigen klare Generationsunterschiede. Demnach planen 33 Prozent der Jüngeren (18 bis 34 Jahre) eine Workation in den nächsten 12 Monaten. Bei den 35- bis 44-Jährigen sind es 21 Prozent und bei den Älteren (älter als 45) nur noch 11 Prozent. Bei den Älteren geben dagegen 80 Prozent an, dass eine Workation für sie unwahrscheinlich ist. Ähnliches zeigt ein Blick zurück. Während 38 Prozent der Jüngeren schon mindestens einmal eine Workation gemacht haben, sind es bei den Älteren nur 18 Prozent (28 Prozent bei den 35- bis 44-Jährigen).



Für die Wahl des nächsten Arbeitgebers ist laut der Cisco-Umfrage bei den Jüngeren die Möglichkeit für Workation bereits ein wichtiges Kriterium: 42 Prozent der 18- bis 34-Jährigen sehen das so, während es nur für 15 Prozent der Älteren ein entscheidender Grund ist (Mittelkategorie 28 Prozent).

Bei 45 Prozent der Unternehmen ist Workation schon erlaubt, bei 52 Prozent allerdings noch nicht. Betrachtet man die Arbeitszufriedenheit insgesamt, ist Workation aber kein zentraler Faktor – auch nicht für die jüngeren Generationen. Über alle Altersgruppen hinweg sind flexible Arbeitszeiten (69 Prozent), gutes Teamklima (68 Prozent), Gehalt (65 Prozent), unkompliziertes Homeoffice (56 Prozent) und eine gelebte Vertrauenskultur (52 Prozent) wichtiger. Die Unterschiede zwischen den Generationen sind hier erstaunlich klein.

Worin sich die Altersgruppen allerdings einig sind: Mit dem Obstkorb im Büro gewinnt man keinen Blumentopf mehr. Er liegt bei allen Altersgruppen auf dem letzten Platz bei den Gründen für Arbeitszufriedenheit.

Quelle und Grafik: Cisco

ANZEIGE



Event unverbindlich anfragen



WEIHNACHTSFEIERN IM DENKMALz

#magisch
#köstlich
#unvergesslich

DENKMALz Kapellenstraße 5 | 55566 Bad Sobernheim
Tel. 06751/8577080 | WWW.DENKMALZ.DE

Hier gibt es das komplette Interview der Rhein-Zeitung zum Nachlesen (Das Gespräch führte Hans-Rolf Goebel mit mir)

1. Gibt es ein "Nie zu früh" oder ein "Nie zu spät" für die persönliche Karriereplanung? Wie wichtig ist das richtige Timing für einen erfolgreichen beruflichen Werdegang?

Wir wünschen uns eindeutige Antworten auf diese Fragen. Aber: Es gibt kein Parallel-Universum in dem wir prüfen könnten ob es früher oder später besser gewesen wäre. Es gibt nur JETZT.

Interessant ist auch ein Blick auf die Herkunft des Wortes „Karriere“. Das bedeutet nämlich eigentlich Laufbahn oder Rennbahn. Das steckt heute noch im Wort „Karre“. Es ist also mehr ein Weg als ein Ziel. Tatsächlich bringen wir wie selbstverständlich Karriere mit einem höheren Dienstposten in Verbindung oder mit viel Geld. Tatsächlich kann man Karriere aber auch in vielen anderen Lebensbereichen machen, was man allerdings nur selten in Zusammenhang bring. Das ist eine Art Lebenskarriere. Wir sind mehr als unser Job.

2. Die hard skills sind sicherlich wichtig. Beim beruflichen Wissen sollte man sattelfest sein. Aber welche soft skills sind bedeutsam, wenn man aufsteigen möchte? Welche Bedeutung hat der menschliche Faktor?

Im Zeitalter der KI wird der menschliche Faktor umso bedeutungsvoller. Empathiefähigkeit, Kreativität und die Möglichkeiten der Selbstreflexion sind wichtige Kriterien der persönlichen Entwicklung. Und damit auch der beruflichen Weiterentwicklung, die nicht unbedingt gleichzusetzen ist mit Karriere.

Eine gute Portion Selbstsicherheit ist sicherlich sehr vorteilhaft, gerade in einer Welt, die von immer mehr Unsicherheiten geprägt ist. Wobei Selbstsicherheit nicht in Überheblichkeit ausarten sollte, die nämlich einer Karriere durchaus im Wege stehen könnte.

3. Werden Freundlichkeit und Entgegenkommen im Job schnell als Schwäche und mangelnde Durchsetzungskraft ausgelegt? Wer ist der bessere Boss - der harte Hund oder der nette Typ? Kann man als netter Typ trotzdem Respekt genießen und wie schafft man das?

Gesucht wird die eierlegende Wollmilchsau: Hart und weich, kompromissbereit und durchsetzungsstark, teamfähig und selbststeuernd. Es gibt nicht DIE (Selbst-) Führung, weil Führung immer situations-, kontext- und typenabhängig ist. Die Kunst besteht darin, dass eine zu sein oder das andere aufzugeben. Ambidextrie steckt dahinter, das beidhändige Spielen. Ich kann freundlich sein und durchsetzungsstark. Ich kann empathisch sein und mich abgrenzen. Ich kann hart in der Sache und weich im Umgang sein. Es geht also um das „sowohl als auch“ statt um das „entweder, oder“.

4. In anderen Nationen (England oder USA) werden häufigere Jobwechsel nicht als Manko gesehen. In Deutschland hat die HR-Abteilung beim Bewerber immer gerne auf die Beständigkeit geschaut. Ist das heute noch so oder wird der Jobwechsel auch in Deutschland normaler?

Unternehmen haben ein Interesse an Beständigkeit. Sie brauchen Planbarkeit, Sicherheit, man will Dinge kontrollieren. Inzwischen wissen auch die HR Abteilungen, dass Kontrolle gerade beim Menschen nicht zu besseren Leistungen führt und Sicherheit nicht wirklich möglich ist. Die Berufsbiografien sind auch hierzulande andere als vor 10 oder 15 Jahren. Es gibt häufigere Wechsel, auch völlige inhaltliche Umbrüche, Sabbaticals, Elternzeiten, Teilzeit, Vorruhestand.... Unternehmen müssen sich heute dem Mitarbeiter anpassen, früher hat man den Mitarbeiter passend gemacht.

5. Viele Menschen verlassen sich bei der Karriereplanung gerne auf ihr Bauchgefühl. Aber es gibt sicher auch hilfreiche, durchdachte Strategien für einen Aufstieg. Was empfehlen Sie?

Für Alltagsentscheidungen ist das Bauchgefühl ganz hilfreich. Das Bauchgefühl ist eine Art Erfahrungswissen und hilft uns, auch sehr spontane Entscheidungen zu treffen. Bei der Berufsplanung und dem Jobwechsel halte ich hingegen eine eher faktenbezogene Planung für sinnvoll: Was wird geboten, was suche ich, was nehme ich wahr, welche Bedeutung hat das für mich und mein soziales Umfeld. Natürlich kann ich diesen Fakten auch mein Gefühl zur Seite stellen, aber Gefühle sind leider oft auch trügerisch.

6. Die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern im Berufsleben (nicht nur bei der Bezahlung) besteht fort. Gibt es so etwas wie eine weibliche und eine männliche Karriereplanung?

Zur Beantwortung dieser Frage lohnt sich ein Blick auf die Altersgruppen und die Generationen. Die 68er Generation ist sehr leistungsorientiert. Sie stand im Wettbewerb mit vielen anderen Arbeitnehmern. Oft geht es ihnen um ein hohes Gehalt, Status und Macht. Viele hatten eine Berufsplanung vor Augen, die sehr langfristig angelegt war, teilweise über Jahrzehnte. Das hat sich inzwischen geändert. Die Generationen Y und Z plant viel kurzfristiger, die Zyklen beruflicher Veränderung sind kürzer. Sie fragen mehr nach Sinn und Workation. Hier sind sich Männer und Frauen sehr ähnlich.

Die weibliche Karriereplanung orientiert sich nach wie vor oft an den klassischen Rollenverteilungen Familie & Beruf statt nur Beruf. Aus meiner Perspektive wird es auch weiterhin Berufsbilder geben, die eher von Männern, andere eher von Frauen besetzt werden. Da hilft auch keine Frauenquote. Im Baugewerbe oder der Logistik zum Beispiel werden wir sicher weiterhin mehr Männer als Frauen finden. Manches hat halt auch anatomische Gründe. Selbstverständlich gibt es nach wie vor Ungleichbehandlung in der Arbeitswelt. Oft sind es dann auch noch die Ungleichbehandlungen in unserem eigenen Kopf, die Karrieren blockieren: Wir geben dem Skeptiker in uns mehr Macht als dem Pionier. Da sind Frauen oft vorsichtiger als Männer. Ich beobachte auch, dass Frauen sehr stark ihre Leistung betonen, um

Karriere zu machen. Männer nutzen dazu auch noch ihr Netzwerk, was oft Vorteile bringt.

7. Wer in seinem angestammten Beruf keine Perspektive mehr sieht, will vielleicht umsatteln und "ganz was anderes" machen. Was sollte man bei solchen Plänen beachten, um am Ende nicht vor einem Scherbenhaufen zu stehen, weil es kein Vor und kein Zurück mehr gibt?

Ein „Vor“ gibt es fast immer, es sei denn wir sterben vor lauter Unzufriedenheit. Ein Zurück gibt es nicht, denn wir können die Zeit nicht mehr zurückdrehen. Das heißt, wir können unsere Entscheidungen korrigieren. Ich finde es wichtig, dass wir richtungsweisende Entscheidungen nicht aus einer Stimmung heraus treffen sollten. Ein Frust am Arbeitsplatz kann vorübergehen sein. Vielleicht stimmt auch die Aufgabe, aber der Chef oder die Kollegen passen nicht zu mir. Das muss nicht gleich ein komplettes Aussteigen bedeuten. Ich finde es wichtig herauszufinden, wofür man wirklich brennt, was ich auch ohne Bezahlung am liebsten machen würde. Das heißt nicht, dass jeder Beruf gleich eine Berufung sein muss. Der Spaß an der Tätigkeit fördert allerdings die Hingabe dafür. Wir brauchen keinen äußeren Veränderungsdruck, sondern einen inneren Drang. Dieser Wunsch nach Veränderung sollte in enger Verbindung zu unseren Werten stehen. Was begeistert mich? Welchen Sinn finde ich darin? Und welchen Nutzen bringe ich in diese Welt? Ganz wichtig ist auch die Frage, ob ich meine Kompetenzen bestmöglich zum Einsatz bringen kann. Scheitern gehört auch zur persönlichen Entwicklung, insofern ist ein Scherbenhaufen eine Gelegenheit, daraus etwas Neues zu machen. Die Japaner haben daraus eine Kunst entwickelt: Kintsugi. Zerbrochenes Porzellan wird meisterhaft neu zusammengesetzt. Es entstehen daraus Kunstwerke,

8. Es gibt den schönen Spruch: "Auch ein Hamsterrad sieht von innen aus wie eine Karriereleiter!" Wie wichtig ist es, manchmal innezuhalten, sich neben sich selbst zu stellen, Bestandsaufnahme zu machen und sich gründlich zu überprüfen?

Oft werden die Menschen von Zielen getrieben. Das scheint „normal“ in einer Ziel- und Leistungsgesellschaft. Aber: Was bedeutet für mich Erfolg? Bin ich zufrieden, wenn ich das nächste Ziel erreicht habe? Was bedeutet für mich Ziellosigkeit?

Es gibt keine Kopplung von Karriere und Zufriedenheit oder Glück im Sinne von „Wenn ich Karriere mache werde ich glücklich“. Aber beide Ergebnisse, Karriere und Zufriedenheit, vereint etwas: Selbstwirksamkeit. Selbstwirksame Menschen sind sehr handlungsorientiert. Sie sind MACHER. Erfolg hat drei Buchstaben: TUN. Macher machen oft auch schneller Karriere. Und selbstwirksame Menschen sind nachweislich auch oft sehr zufriedene Menschen, weil sie sich als selbststeuernd erleben, als Schöpfer. Die Selbstwirksamkeit ist sicherlich eine Art Karriere-Booster.