

3.2. Karriereweisheiten

Wenn es darum geht, was der Einzelne mit und aus seinem beruflichen Leben im zeitlichen Längsschnitt macht, dann hat das Karrierethema viele Ähnlichkeiten mit der Börse: Es gibt wissenschaftlich abgesicherte Entscheidungsmodelle zum langfristigen Optimieren des Anlageerfolgs, für die sogar bereits ein Nobelpreis verliehen wurde. Der normale Alltagsentscheider an der Börse tut jedoch gut daran, sich eher an der Kunst und an den Weisheiten des erfahrenen und erfolgreichen Börsenspekulanten zu orientieren.

In diesem Sinne verstehe ich mich als theoriebasierter Praktiker, der aus der Reflexion einer Vielzahl von beruflichen Entscheidungssituationen einige verallgemeinerungsfähige Einsichten deduziert und destilliert hat, die ich im Folgenden als Karriereweisheiten vorstelle.

1. Es ist relativ unbedeutend, was man als akademische Vorbereitung für den Beruf des PE-/FKE-lers mitbringt.

Es ist nicht unbedingt störend, wenn man als späterer PE-ler und FKE-ler Psychologie studiert und darin einen akademischen Abschluss hat. Hilfreicher wäre es allerdings allemal, möglichst schnell zu vergessen, was man in der akademisch betriebenen Psychologie und in der „Hochschul-PE“ erworben hat.

Die MAO-PE/FKE ist eine Konvergenzdisziplin, die sich der Erkenntnis verschiedener Fachrichtungen bedienen muss, um nutzenstiftende Vorgehensweisen und Lösungen zu erarbeiten. Wenn man heute als Berufsanfänger die Hochschule verlässt, hat man sich in der Regel nur mit einer Disziplin beschäftigt. Die mannigfachen Potentiale verschiedener Fachgebiete und die Erkenntnisse aus der „theoriebasierten Praxis-PE/FKE“ machen den Weg zu einem echten Professional in der Entwicklungs- und Veränderungsarbeit zu einer lebenslangen Aufgabe.

Ich habe in meiner Arbeit immer wieder den Unterschied festgestellt, den es in der „Praxis-PE/FKE“ und bei Hochschulvertretern gibt, die dieses Fachgebiet vertreten. In der Praxis ist es mittlerweile eine unbestrittene Forderung, dass sich die betrieblichen PE- und FKE-Abteilungen als Partner der GF verstehen und strategische HRM-Themen demzufolge ein zentrales Anliegen sind. In der akademischen PE- und HR-Community haben strategische Themen keine Bedeutung, wie jüngst in einer umfassenden Auswertung von über 6.300 Aufsätzen festgestellt wurde, die zwischen 1976 und 2005 in amerikanischen Zeitschriften erschienen sind. (Deadrick/Gibson 2009, S. 144 ff.)

2. Man muss sich eigenverantwortlich und unternehmerisch um seine berufliche Zukunft kümmern.

Ich habe sehr früh die Erfahrung gemacht, dass die Einrichtung von Förderungsgesprächen, die ein Vorgesetzter führt, eine der größten Karrierefallen darstellt. Ein Vorgesetzter hat immer eigene Interessen in der Beziehung zu einem Mitarbeiter, die er nicht offensiv verteidigt, die aber immer in seine beruflichen Förderungsempfehlungen für einen Mitarbeiter einfließen. Der scheinbar „gute“ Vor-

gesetzte, der im zukunftsgerichteten Förderungsgespräch in eine mentorierende Rolle als väterlicher Freund schlüpft, ist kein Karrieresamariter.

Damit kann ein Mitarbeiter für sich beispielsweise entscheiden,

- für welche Art von Organisation er arbeitet und für welche nicht,
- was für ihn ein attraktives Portfolio von Aufgaben darstellt oder
- welche Bedeutung postmaterialistische Erfolgsgüter wie Zeit, Gesundheit und Qualität von Beziehungen haben.

Eine Karriere in PE und FKE mit einem Zeithorizont von 30 bis 40 Jahren ist ein „Millionen-Produkt“ (Gardner 1992, S. 17), für das es sich lohnt, die entsprechenden karriereunternehmerischen Fähigkeiten sehr früh zu erwerben.

3. Die Kenntnis der beruflichen Antriebskräfte und die richtige Einschätzung der eigenen Persönlichkeitsdisposition sind essentiell.

Nur wenn man weiß, was persönlich wichtig ist, was beruflicher Erfolg für einen bedeutet und welche Motivstrukturen real vorhanden sind, kann man die richtigen Karriereentscheidungen treffen und den Versuchungen entgehen, die überall auf dem Weg der beruflichen Entwicklung vorhanden sind.

Ich würde es heute als absolut notwendig erachten, dass man sich frühzeitig mit der Frage beschäftigt, was beruflicher Erfolg bedeutet. Dafür gibt es leicht zugängliche Einschätzungsinstrumente wie die „Karriereorientierungen“ von Derr (1986) oder die Karriereanker von Schein (1992).

Derrs „Karrierepersönlichkeiten“ enthalten fünf verschiedene Typen:

- „*Getting ahead*“ steht für eine Karriereorientierung, die sich im Wesentlichen mit der traditionellen Vorstellung deckt. Erfolg heißt hier, in einer Organisation hierarchisch voranzukommen, und die Belohnungskategorien für einen derartigen Karrierevertreter sind Zuwachs und Einfluss, Macht, Status und finanzielle Abgeltung.
- „*Getting secure*“ steht für eine Karriereorientierung, deren Wert im Wesentlichen durch einen festen Platz mit Identität in einer Organisation begründet ist. Diese PE-ler/FKE-ler setzen sich voll für ein bestimmtes Unternehmen ein und sehen ihren Karriereerfolg darin, dass sie als sie als „*company man*“ akzeptiert werden.
- „*Getting free*“ steht für eine Karriereorientierung, bei der die Autonomie, die Unabhängigkeit und die Kreativität der eigenen Freizügigkeit und Freiheit eine überragende Bedeutung haben. Die Parameter der Arbeit selbst zu bestimmen wird zum wichtigsten Erfolgserlebnis.
- „*Getting balanced*“ steht für eine Karriereorientierung, die immer versucht, die Anforderung aus der Arbeit, das eigene Weiterkommen im Beruf und die Beziehungen zu anderen im Gleichgewicht zu haben. Erfolg dieser Karrierevertreter kommt aus einer tiefen inneren Befriedigung, wenn der Gleichgewichtsakt gelingt.
- „*Getting high*“ steht für eine Karriereorientierung, bei der die Herausforderung und die dauernde Stimulierung durch neue Aufgaben wichtigste Er-

folgskriterien werden. Diese Karrierevertreter messen dem Arbeitsinhalt eine überragende Bedeutung zu, wobei sich nach *Derr's* Untersuchungen vier Untergruppen in Karriereorientierung unterscheiden lassen:

- Karrierevertreter mit ideologischer Orientierung
- Karrierevertreter mit Spezialistenorientierung
- Karrierevertreter mit Abenteuerorientierung
- Karrierevertreter mit unternehmerischer Orientierung.

Schein, auf den auch *Derr* rekurriert, hat in einem jüngeren Beitrag einige seiner Karriereanker an die neuen Situationen in Wirtschaft und Gesellschaft angepasst. (*Schein* 1996, S. 80 ff.)

Zwei Beispiele:

- Bei Personen, die eine hohe Stabilitäts- und Sicherheitsorientierung haben („*getting secure*“ bei *Derr*), wechselt die „*employment security*“ zu einer „*employability security*“.
- Personen mit einer Lebensstilorientierung („*getting balanced*“ bei *Derr*) müssen sich zukünftig vor dem Hintergrund der Zunahme der dualen Laufbahnfamilie als „*life system*“ begreifen, was bedeutet, dass man es mit zwei Karrieren, zwei persönlichen Interessenlagen und zwei familiären Einstellungsmustern zu tun hat.

Bei der Einschätzung der Motivstrukturen kann das *Reiss*-Profil wertvolle Hilfe bieten (*Reiss* 2009).

4. Frühe Karrierepositionen entscheiden mit ihrem Potential langfristig über den persönlich empfundenen Karriereerfolg.

Als akademischer „Frischling“ muss man davon ausgehen, dass man für die Durchführung praktischer PE-/FKE-Projekte nicht sehr viel mitbringt. Man muss eigentlich zu Beginn seiner Berufstätigkeit froh sein, wenn man eine Abteilung oder Organisation gefunden hat, in der substantielles Lernen stattfindet, das gleichsam eine längerfristig gültige Wissensbasis für die Karriere als PE-/FKE-ler begründet.

Dafür gibt es zwei sehr treffsichere Einschätzungen:

- Man muss die Lernqualität seines potentiellen Arbeitsumfelds beurteilen können. Ich habe in dem „*Learning Environment Survey*“ (*Tannenbaum* 1997, S. 437 ff.) ein sehr valides Instrument gefunden, das mit beispielhaft genannten Skalen wie:
 - Weist Aufgaben zu, um Gelegenheit zum Lernen zu geben
 - Toleriert Fehler als integrativen Bestandteil des Lernens
 - Offenheit für neue Ideen
 - Unterstützung der Kollegen für neue Ideen
 - Ermutigender entwicklungsorientierter Führungsstil des Vorgesetzten
 eine gute Aussage über das Lernpotential einer Abteilung oder Organisation abgibt.

- Ein damit in Zusammenhang stehender Aspekt betrifft die Qualität des Vorgesetzten, für den man in seiner ersten Stelle arbeitet. Ich bin zwar der Überzeugung, dass man von jedem Vorgesetzten etwas lernen kann, wenn man sich vorgängig mit *McCall/Lombardo/Morrison* (1995) beschäftigt, der erste Vorgesetzte in einer PE-/FKE-Karriere sollte jedoch ein positives Rollen-Vorbild abgeben.

Hinsichtlich des fachlichen Anspruchsniveaus sollte man in frühen Karrierepositionen die Arbeitsweise eines „theoriebasierten Praktikers“ kennenlernen, der mit Kenntnis theoretischer Konzepte Entwicklungsarbeit in Organisationen betreibt und eine das eigene Praxishandeln abstützende fachwissenschaftliche Basis aufbaut, deren Anwendung man als „reflexiver Praktiker“ permanent reflektiert – als „*reflection-in-action*“ und „*reflection-on-action*“ (*Schön* 1983).

5. Einschätzen der „Karriere-Spielregeln“ und Karrierkultur in der Organisation.

In jeder Organisation und in jeder Karrieresituation, in der man sich befindet, gibt es „Spielregeln“, die von Bedeutung sind. Je früher man diese für sich valide einschätzen und mit eigenen Werten und Bedürfnissen abklären kann, desto eher führen die darauf basierenden Entscheidungen zu einem persönlich empfundenen Erfolg.

Eine Organisation kann sich beispielsweise als „leistungsorientiert“ darstellen, bei näherer Prüfung gibt es jedoch eine ganze Reihe von einzelnen „Spielregeln“, die für den angestrebten Karriereerfolg bedeutsam sind (*Simonette* 1987):

- Relativ früh bei den „richtigen Leuten“ im Unternehmen sichtbar sein
- Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten
- Lange Arbeitszeiten demonstrativ zeigen
- Mehr als fünf Tage und mehr als neun Stunden pro Tag im Büro sein
- Mobilitätsbereitschaft
- Aufgeschlossenheit für Neues nur im Rahmen von bekundeter Loyalität zum jeweiligen Vorgesetzten zeigen
- Macht erwerben und sie richtig einsetzen
- Erwartungen der Organisation in der äußeren Erscheinung erfüllen
- Zielvorgaben erfüllen
- Engagement außerhalb der Organisation.

Diese beispielhaft genannten „Spielregeln“ können in ihrer Bedeutung von Organisation zu Organisation variieren, auch wenn sie sich nach außen alle als „leistungsorientiert“ zeigen.

Es gibt in der einschlägigen Karriere-Fachliteratur auch Fragebögen, die man zur Einschätzung der Karrierkultur heranziehen kann. Ein derartiges Instrument ist beispielhaft bei *Hall/Mirvis* (1996, S. 39 f.) aufgeführt, aus dem ich nur einige Fragen als Beispiel erwähne:

- Nutzt das obere Management Arbeitsbeziehungen und die Übertragung von Aufgaben dazu, Mitarbeiter zu entwickeln/zu fördern?
- Werden Mitarbeiter ermutigt, ihre Karriere aus eigener Kraft und selbstgesteuert zu betreiben?
- Haben Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf Pläne, die ihre zukünftige Entwicklung und Aufgaben betreffen?

6. Man braucht Engagement für ein thematisches Anliegen, das in die Zukunft trägt und für das man Leidenschaft spürt.

Wenn man für sich frühzeitig ein thematisches Anliegen entdeckt, hat man einen entscheidenden richtungsweisenden Treiber für seine berufliche Entwicklung. Auch der bekannte *Ned Herrmann* sieht dies so. Als er jüngst gefragt wurde: „*Ned, wenn du deine gesamte Erfahrung in einem Satz weitergeben könntest, welchen Rat würdest du einem jungen Menschen wie mir geben?*“, antwortete er: „*Follow that what turns you on.*“

Ein bestimmtes thematisches Anliegen zu haben bedeutet, keine bestimmten Zielpositionen, sondern eine Richtung ohne einen detaillierten Plan zu verfolgen und gleichzeitig noch offen dafür zu sein, was „unterwegs“ an Zufälligkeiten passiert.

„Offen sein für Zufälle“ beinhaltet – wenn man sich in dem gewählten Richtungsstrom bewegt – die Bereitschaft, sich auf einen permanenten Dialog mit den gemachten Erfahrungen einzulassen. Dadurch wird man nicht nur inhaltlich fündig; man verkörpert mit dieser Einstellung auch auf sehr unspektakuläre Weise, wie man mit den neuen Karriereturbulenzen umzugehen weiß.

Die neuen „Richtungsgeber“ für eine Karriere in der PE und FKE sind nicht die Experten, die Szenarien skizzieren, wie sich das Arbeitsfeld in der Zukunft zeigt. Ich glaube, dass man mit dieser Karrierephilosophie besser bei dem englischen Geschichtenerzähler *Bruce Chatwin* aufgehoben ist, der es in seinen Büchern (1987; 1989) auf meisterhafte Weise verstanden hat, sich auf seinen Routen treiben zu lassen und trotz seiner Belesenheit und Bildung auf seine Empfindungen und Erfahrungen zu vertrauen. *Chatwin* könnte mit seinen „*Songlines* zur Individuation“ einer der neuen „Ratgeber“ auf der persönlichen und beruflichen Wegstreckenplanung werden.

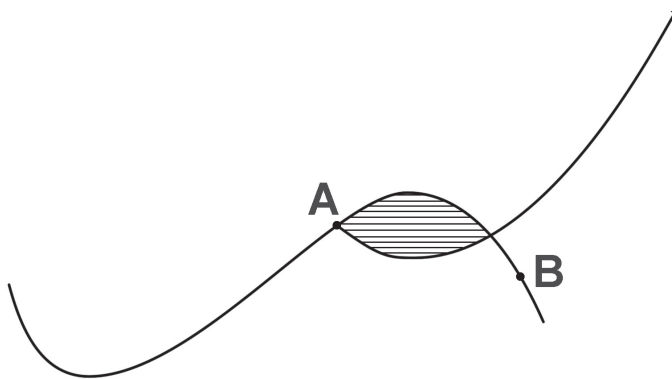
7. Karriere ist kein geradliniger Prozess; das Vorhandensein von Unsicherheiten ist normal.

Es ist natürlich, dass wir in jeder beruflichen Phase Unsicherheiten spüren, Konflikte in uns haben und dass aus unseren Werten und Grundüberzeugungen Ansprüche an uns und von uns an andere vorhanden sind, die sich zuweilen gegenseitig im Wege stehen. Man muss auch der leisen Töne und sanften Schwingungen in sich gewahr werden, die Unsicherheiten anzeigen, und sich diesen Unsicherheiten stellen.

Wenn man in einer beruflichen Phase Unsicherheiten spürt, kann man sich in einem zweiseitigen Prozess dieses diffusen Gefühls annehmen:

- Man nimmt für sich eine Auszeit oder ein Mini-Sabbatical, um Kraft für Neues zu schöpfen und Altes abzulegen. *Tom Peters* tritt beispielsweise dafür ein, dass in Unternehmen eine großzügigere Handhabung von Sabbaticals praktiziert wird – „*for refreshing the overtilled soil*“ (1994, S. 205).
- Man sollte bei beruflichen Unsicherheiten nicht nur reflektieren und analytisch suchen, sondern auch neue Erfahrungen machen und diese auswerten. Die bekannte Karriereforscherin *Herminia Ibarra* sagt dazu: „*You cannot discover yourself by introspection. Start by changing what you do. Try different paths. Take action and then use the feedback from your action to figure out what you think, feel and want.*“ (2003, S. 167)

Unsicherheiten spüren heißt auch frühzeitig den Wendepunkt für Veränderungen erkennen. *Charles Handy* (1993, S. 51 ff.) hat für diese Situation das Bild der zwei S-Kurven gebraucht.



Man kann warten, bis einen die Notwendigkeit dafür erdrückt (B), oder man kann zu einem früheren Zeitpunkt (A) bereits eine neue S-Kurve beginnen, wenn noch genügend Kraft und Energie in der ersten S-Kurve vorhanden ist.

8. Aufbau einer „Auffangposition“ (*fallback position*) ist eine einzigartige Karriereoption.

In der PE- und FKE-Arbeit ist immer ein Wechsel in die Selbständigkeit möglich. Diese Einschätzung basiert nicht nur auf der großen Bedeutung externer Ressourcen für die betriebliche Entwicklungsarbeit in der Vergangenheit. Auch in der mittel- und längerfristigen Zukunft wird man den externen PE-/FKE-lern sogar eine noch größere Bedeutung zuerkennen, was folgern lässt, dass man in diesem Arbeitsfeld die Chance zum Aufbau einer Karriereoption als selbständiger „Entwicklungsunternehmer“ hat.

Man beginnt mit dem Aufbau einer „Auffangposition“ gegen Ende der Phase 2 in dem vorgestellten *Dalton/Thompson*-Schema. Ein erfolgreicher PE- und FKE-ler hat zum Ende dieser Phase neben einer Kompetenztiefe auch eine gewisse Kompetenzbreite entwickelt.

Wer vor dieser Phase an einer „Auffangposition“ arbeitet, ist als Selbständiger zu oberflächlich – trotz allfällig aufgebauter Netzwerke führt der zu frühe Umstieg in die Frustration. Und wer für sich noch in keinem Kompetenz-Korridor der PE und FKE eine Art „ownership“ entwickelt hat, kann auch nicht systematisch sein Arbeitsfeld durch Weiterbildung und gezielte Lektüre der Fachliteratur arrondieren und veredeln.

Mit einer aufgebauten „Auffangposition“ hat man sich die Möglichkeit zu einem Wechsel geschaffen, ohne dass man davon Gebrauch machen muss. Da die Zukunft in vielen betrieblichen PE- und FKE-Abteilungen eher düster aussieht, was den Ausbau der eigenen Kapazität anlangt, kann man die besondere Chance für PE-/FKE-ler zum rechtzeitigen Aufbau einer derartigen „Auffangposition“ nur empfehlen. Der Aufbau einer „Auffangposition“ ist Teil einer Kontingenzplanung, die insbesondere auch für eine berufliche Zukunft mit „Flow“-Potential steht.

9. Karriere als berufliche Entwicklung ist immer Teil einer umfassenderen Lebensgestaltung.

Es gibt so gut wie keine wichtige berufliche Entscheidung, die keine Auswirkung auf den privaten Lebensbereich hat. Wenn man diese Position vertritt, ist man als eigenverantwortlicher Karriereunternehmer immer auch „Lebensunternehmer“ oder „Life Styler“ in Anlehnung an das mit anderen entwickelte Fachgebiet, das man auch mit „Führung der eigenen Person“ gleichsetzen kann.

Begreift man sich als „Lebensunternehmer“, dann sieht man Karriere als Teil einer mehrdimensionalen Lebensführung, zu der auch Gestaltungsfelder wie

- Familie und soziale Beziehungen
- Gesundheit und physisches Wohlbefinden
- finanzielles Einkommen und materieller Besitz
- Freizeit
- spirituelle und/oder geistige Weiterentwicklung

gehören, um nur die Wichtigsten zu nennen. Als „Lebensunternehmer“ sieht man die Vernetzung und die Verwobenheiten der einzelnen Gestaltungsfelder. Man sieht die Implikationen einer Karriereveränderung auf die anderen Dimensionen seines Lebens – deshalb spricht man auch von „mehrdimensionaler Lebensführungs-Kompetenz“, die sich hinter dieser Karriereweisheit verbirgt.

Karriere als Teil einer umfassenderen Lebensgestaltung zu sehen heißt Leben als Verlauf des Lebens mit einem längerfristigen Zeithorizont zu begreifen. Dazu gehört auch die häufig unterentwickelte Fähigkeit, bei einer anstehenden Karriereentscheidung die längerfristigen Auswirkungen auf seine ganz persönlich bedeutsame Lebensqualität einzuschätzen.

Ich war in meinem „Lebens-Slalom“ gezwungen, mehr als andere über mögliche Konsequenzen von beruflichen und persönlichen Entscheidungen sowie eingetretene Lebensereignisse für meine berufliche Tätigkeit nachzudenken, und habe es immer als eine große Schwäche einer seriösen Exploration empfunden,

dass das „Leben“ ein „Opfer“ der arbeitsteiligen Wissenschaft geworden ist, wie es in einem umfangreichen Forschungsprojekt heißt (Voss 1991).

10. Ein mentorierender „Schatten“ für die Reflexion von Entscheidungen ist die beste Rückversicherung für einen angestrebten Lebens- und Berufserfolg.

Eine erfolgreiche Karriere, die eingebettet ist in eine dynamische Lebensgestaltung mit der Erfüllung persönlich bedeutsamer Indikatoren von Lebensqualität, ist eine sehr komplexe Angelegenheit. Insbesondere wenn man als Karriere- und „Lebensunternehmer“ für sich entscheidet, was Erfolg bedeutet und was dazugehört, braucht man neben einem eigenen Monitoring auch das periodische „Puls-Messen“, ob die verfolgte Richtung noch mit den ursprünglichen Visionen übereinstimmt. Dazu gehört auch der kompetente Umgang mit „Karriere-Unfällen“, die nicht nur Krisen, sondern auch Chancen darstellen, um jetzt vielleicht mit neuen beruflichen Optionen durchzustarten.

Ich habe wiederholt erlebt, dass die Bewertung eines persönlich und beruflich bedeutsamen Ereignisses, ob Erfolg oder Misserfolg, immer vom Zeitpunkt der Bewertung und den bezogenen Blickstellungen abhängt.

Ein mentorierender „Schatten“ oder ein kompetenter „*confidant*“ ist eine wertvolle Unterstützung, der speziell bei der Auslotung von blinden Flecken und möglichen Inkonsistenzen bei anstehenden Entscheidungen helfen kann. Dabei möchte ich aber auch zu bedenken geben, dass man ein feines Gespür dafür entwickelt, wann man noch Rat braucht und wann man sich von den Ratschlägen anderer fernhält. Ein Lebens- und Karriereunternehmer sucht keine ausgetretenen Wege, sondern will Spuren ziehen.

Meine ausgefalteten Karriereweisheiten sollten nicht isoliert, sondern gesamthaft als eine Art „Gestalt“ gesehen werden, die man jenseits seiner inhaltlichen Arbeit als PE-FKE-ler im Auge behält – und die zu wichtigen Leitplanken für ein erfülltes Berufsleben eines Lebens- und Karriereunternehmers werden.

Ich bin heute noch als „mentorierender Schatten“ für betriebliche PE-/FKE-ler tätig, aber insbesondere auch für Solos, die den Umstieg in die Freiberuflichkeit für sich realisiert haben. Neben der einen oder anderen Karriereweisheit werden für diese Klientel noch andere „Themen“ wichtig, die für einen angestrebten Berufserfolg bearbeitet werden müssen.