

# Karriere um jeden Preis

Ob und wie man Karriere macht, ist eine persönliche Entscheidung. Langfristig erfolgreich ist, wer alle Aspekte seiner Persönlichkeit mitberücksichtigt. Es ist daher sinnvoll, sich von Anfang an einige grundsätzliche Fragen zum Lebensentwurf und zur Karriereplanung zu stellen.

Mit welchen speziellen Fragestellungen beschäftigen sich Ingenieure, wenn sie in die Berufs- und Laufbahnberatung kommen? Ergibt sich dabei ein gemeinsamer Nenner? Die Clichés, Ingenieure und Ingenieurinnen seien Kopfmenschen, die klare Strukturen mögen, seien vorwiegend männlich und arbeiteten lieber mit Zahlen als mit Menschen, sind wohl nicht völlig aus der Luft gegriffen.

## Kopf versus Gefühl

Aber Kopfmenschen gibt es in jeder beruflichen Sparte, Gefühlsmenschen ebenso. Und wir

alle haben von beidem etwas in uns, in unterschiedlich zusammengesetzter Ausprägung. Die Frage ist vielmehr, welche Seite wir in unseren Berufen ausleben und wie wir uns dabei fühlen. Sind wir zufrieden, gesund, ausgeglichen und haben den Weg gefunden, Beruf und Privatleben in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen, dann sind wir am richtigen Platz und verfügen vermutlich über genügend Ausgleich.

In unserer wissensorientierten Gesellschaft ist die berufliche Identität für viele zentral. Der Fokus von gut ausgebildeten

Menschen liegt häufig hauptsächlich auf Beruf und Karriere. Nicht Karriereförderndes hat nur am Rande Platz. Erst gesundheitliche Probleme, Schwierigkeiten am Arbeitsplatz oder der Zusammenbruch der privaten Unterstützung lassen aufhorchen und zwingen zum erweiterten Nachdenken.

Muss es so weit kommen? Sinnvoll wäre es, sich von Anfang an einige grundsätzliche Fragen zum eigenen Lebensentwurf, zur Karriereplanung zu stellen: Was heisst Karriere für mich? Geht es mir um die Arbeit an sich? Oder um den Lohn? Um Ansehen? Will ich überhaupt Karriere machen? Bin ich bereit, praktisch meine gesamte Energie in dieses Ziel zu investieren? Was ist mit Familie und Freizeit? Wie wichtig sind mir diese Themen?

## Was heisst Karriere?

Zwei Arten von Karriere, die vertikale und die spiralförmige, gewichten diese Punkte unterschiedlich. Das vertikale Modell ist die gängige Variante. Sie führt mehr oder weniger steil nach oben. Neben beruflichen Aspekten sind hier Prestige, Identifikation über Leistung und das Bedürfnis nach Akzeptanz, die man sich über Leistung zu erarbeiten erhofft, die Motivation. Diese Variante fordert über 100-prozentigen Einsatz. Sie hat wenig mit dem Menschen selbst zu tun, ist vor allem nach aussen gerichtet und von aussen beeinflusst. Wer diese Variante lebt, läuft Gefahr auszubrennen. Diese Menschen suchen oft in einer Beratung Rat. Sie weisen eine Bilderbuchkarriere vor und scheitern irgendwann dennoch. Die spiralförmige Variante stellt den Menschen ins Zentrum. Wer diese Art Karriere in Angriff nimmt, geht einer seinem

oder ihrem Wunsch entsprechend anspruchsvollen Tätigkeit nach, hört dabei aber auf sich selbst, erkennt die eigenen Bedürfnisse in ihrer ganzen Bandbreite und entscheidet selbstverantwortlich über die nächsten Schritte. Emotionen haben in diesem Lebensentwurf Platz, Soft Skills sind ebenso wichtig wie Fachkompetenzen. Auffallend ist, dass vor allem Frauen von Beginn weg diesen Karriereweg gehen. Männer machen eher zuerst den Umweg über die vertikale Karriere. Häufig «brauchen» sie ein Signal, bevor sie auf alternative Varianten aufmerksam werden.

Langfristig erfolgreich bleibt, wer alle Aspekte seiner Persönlichkeit berücksichtigt.



## zudem

### Erfolgreich bleiben

Diese Punkte sollten Berufsleute beachten, die erfolgreich bleiben wollen:

1. Überprüfen Sie regelmässig Ihre Work-Life-Balance.
2. Nehmen Sie jährlich eine persönliche und berufliche Standortbestimmung vor.
3. Achten Sie auf eine gesunde Ernährung und genügend Bewegung.
4. Planen und gestalten Sie Ihre Freizeit bewusst.
5. Tragen Sie wöchentlich ein «Rendez-vous mit sich selbst» in Ihrer Agenda ein.
6. Pflegen Sie Ihre Partnerschaft und Freundschaften.
7. Tauschen Sie sich regelmässig mit Vorgesetzten und Freunden über Ihre Arbeit aus.
8. Nehmen Sie psychische und physische Signale ernst.
9. Eignen Sie sich Entspannungstechniken an.
10. Trauen Sie sich frühzeitig, fremde Hilfe in Anspruch zu nehmen.

### **Lohnende Situationsanalyse**

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, dass berufliche Unstimmigkeiten auf mangelndes Bewusstsein der eigenen Bedürfnisse hinweisen können: Marcel C., 39 Jahre, leitender Ingenieur in einem mittelgrossen Betrieb, wird gekündigt. Er versteht den «Rausschmiss» nicht und will herausfinden, warum es so weit kommen konnte. In der Situationsanalyse zeigt sich, dass er in seinem Beruf voll und ganz aufgeht. Entsprechend tief fällt sein Freizeitwert aus. Die Bewertung von Arbeitsinhalt und Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsmotivation fällt im Vergleich zu den anderen Bereichen unterdurchschnittlich tief aus. Sein Selbstvertrauen hat unter der Kündigung gelitten. Andererseits sind seine Karriereerwartung sowie seine Gesundheit überdurchschnittlich hoch.


### **Fehlende Karriereplanung**

Die Karriere von Herrn C. entwickelte sich praktisch auto-

matisch. Seine hervorragenden Kompetenzen «schoben» ihn ohne viel eigenes Zutun nach oben. Headhunters vermittelten ihn seiner fachlichen Kompetenzen entsprechend. Niemand, auch Herr C. selbst nicht, hat je danach gefragt, ob diese Entwicklung hin zur Führungsposition seiner Persönlichkeit entsprach. Und genau daran scheiterte seine steile Karriere. Seine Testergebnisse zeigen auf, dass er ein hervorragender Entwickler und Forscher ist. Als hoch qualifizierter und sachorientierter Fachmann entsprach ihm die Führung von Menschen gar nicht. Er setzte voraus, dass sich intelligente Menschen selbst motivieren können. Der zwischenmenschliche Umgang in der Firma war ihm weniger wichtig. Soziale Themen der Mitarbeitenden interessierten ihn nur am Rande. Das führte dazu, dass er die ihm unterstellten Mitarbeitenden mehr verwaltete als leitete

und ihm die Übersicht über seine Abteilung nach und nach entglitt.

### **Position nach Mass**

Marcel C. war zwar das Resultat, nicht aber der Hintergrund seiner Führungsschwäche bewusst. Wie viele Berufsleute setzte er voll auf seine fachlichen Kompetenzen, vernachlässigte dabei aber viele Soft Skills. Heute hat Herr C. den Zugang zur Karriere wieder gefunden. Wie es sein Situationsdiagramm aussagt, will er Verantwortung übernehmen und Karriere machen. Diese sieht er in einem Tätigkeitsfeld, das ihm ein Maximum an Autonomie und Selbstverantwortung für ein qualitativ hochstehendes Produkt abverlangt. Sein Kerngeschäft sind Forschung und Entwicklung. Durch die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen Wünschen und Bedürfnissen ist er heute in einer entsprechenden Position, die ihm vollkommen entspricht. 

Reinhard Schmid, dipl. Berufs- und Laufbahnberater Mitinhaber und geschäftsführender Partner des S&B Instituts für Berufs- und Lebensgestaltung in Bülach, Buchautor, Coach und Supervisor. Das S&B Institut ist in den Bereichen Beratung, Personalentwicklung und Schulung tätig ([www.s-b-institut.ch](http://www.s-b-institut.ch)).

