

## Die Individualisierung der Karriere als Chance

### I Neue Rahmenbedingungen für Karriere

Nicht nur die persönlichen Anforderungen des Einzelnen an eine Karriere haben sich verändert, sondern auch die Bedingungen auf der Unternehmensseite. Die Globalisierung der Geschäftsbeziehungen, die Verfügbarkeit immer schnellerer und besserer Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflussen die Unternehmen wie die Individuen im gleichen Maß. Die Dynamik in vielen Unternehmensbereichen hat deutlich zugenommen. Prozessanpassungen und Restrukturierungen sind fast alltäglich geworden. Hierarchieebenen werden zunehmend aufgelöst und die Zukunft für das Unternehmen sowie für den einzelnen Mitarbeiter ist weniger planbar geworden.

Für den Einzelnen bedeutet dies, dass die eigene Berufstätigkeit neue Möglichkeiten, aber auch Anforderungen mit sich bringt. Nicht nur im Top-Management werden hohe Flexibilität, uneingeschränkte Mobilität und überlange Arbeitszeiten gefordert und sind oftmals entscheidend für die Karriereentwicklung im Unternehmen. In diesem Zuge löst sich auch die Abgrenzung von Privat- und Berufsleben immer mehr auf und die Selbstmanagementfähigkeit des Mitarbeiters ist stärker gefordert. Dieser muss sich fragen, wie weit seine Bereitschaft beispielsweise zur permanenten Erreichbarkeit für Chefs und Kollegen geht. Er ist gezwungenermaßen stärker für sein Wohlergehen und seinen beruflichen Werdegang verantwortlich als es bisher der Fall gewesen ist.

Gleichzeitig ist vermehrt die Entwicklung zu „boundaryless careers“ zu beobachten. Sie beschreibt die Loslösung der Karrieren von den Rahmenbedingungen im Unternehmen hinzu einer erhöhten Eigenverantwortung und Selbstbestimmung durch den Beschäftigten selbst. Die Gebundenheit und Loyalität des Mitarbeiters an das Unternehmen sinkt. „Karrieren“ werden weniger innerhalb eines einzigen Unternehmens absolviert, sondern vielmehr durch regelmäßigen, strategischen Unternehmenswechsel, die der Betreffende selbst auswählt. Dabei steigt allerdings auch das persönliche Risiko des Einzelnen zu scheitern.

Die Möglichkeiten, Karriere zu machen, haben sich vervielfältigt und der Karriereweg jedes einzelne hat sich individualisiert. Für den einen sind dies großartige Perspektiven, denn quasi alles ist möglich. Für den anderen kann dies zum großen Dilemma und Angst vor Fehlentscheidungen werden, denn er hat sprichwörtlich „die Qual der Wahl“.

Auch die besonders karrierebewussten und karriereverwöhnten Menschen geraten hier ins Stolpern. Hinter ihrem Karrierestreben lässt sich nicht selten ein großes Maß an Perfektionismus und ein starker Steuerungs-/Kontrollwunsch finden. Die eigene Karriere wurde bisher sehr bewusst und schrittweise angegangen und eine erfolgreiche Etablierung in einer Profession / in einem Unternehmen hat stattgefunden. Allerdings weicht der berufliche Idealismus der Anfangsjahre langsam dem Sinn für Realitäten. Bestehende Beschränkungen und der Preis für eine Aufstiegskarriere treten in den Vordergrund des Bewusstseins. Es wird klar, dass vieles möglich ist, aber dies mit einem entsprechenden Verzicht auf Anderes

verbunden ist. Das Dilemma zwischen Karriere und Work-Life Balance wird deutlicher. Beruflicher Ehrgeiz kollidiert mit Familienorientierung. Einhergehend mit zunehmender Lebensreife ist oft auch eine Verschiebung im persönlichen Wertesystem spürbar. Fragen nach Sinnhaftigkeit und Lebenserfüllung treten dann stärker in den Vordergrund und können zu großer Unzufriedenheit führen, wenn diese nicht positiv beantwortet werden können.

So geraten insbesondere erfolgreiche „Karrieremacher“ plötzlich in die Krise und suchen Unterstützung durch einen Coach. Die Aufgabe in dem anstehenden Coaching-Prozess ist dann, das Verständnis von „Karriere“ und „Karriereerfolg“ eingehend zu untersuchen. In der individualisierten Karrierewelt gilt es, eine nachhaltige Definition für das eigene Karriereverständnis zu finden. „Welches sind die Rahmenbedingungen, in denen ich arbeiten möchte?“, „Welche Werte sind mir wichtig?“ und „Auf was könnte ich unter Umständen verzichten, und auf was auf keinen Fall?“ sind wesentliche Fragen, die sich der Coaching-Klient stellen sollte.

So wird der Mensch selbst zum limitierenden Faktor seiner Karriere. Seine Einstellungen und Werte, sein Charakter und Widerstandsfähigkeit aber auch seine Gesundheit und körperliche Belastbarkeit ermöglichen oder begrenzen seinen Karriereweg stärker denn je.

## **II Karriere-Definition heute**

Der Mensch steht im Zentrum der Überlegungen bezüglich seiner beruflichen Karriere. Er beeinflusst durch sein Verhalten und berufliche Entscheidungen aber auch durch seine persönliche Einstellung und seine Motive seinen beruflichen Werdegang. Folglich ist der Beteiligte selbst in der Lage seine Karriereentwicklung zu bewerten. Dennoch dominiert die gesellschaftliche Beurteilung über Erfolg und Misserfolg einer beruflichen Laufbahn, also die Bewertung von außen.

Dies zeigt sich auch im traditionellen Verständnis von „Karriere“ durch die Beurteilung des nach außen hin Sicht- und Messbaren. Der Karrierebegriff verbindet sich im klassischen Verständnis mit einem linearen Aufstiegsdenken, welches sich durch Faktoren wie zum Beispiel Gehalt, Position und Prestige beschreiben lässt. Es wird von „Karriere machen“ gesprochen, wenn jemand sich auf diesen Ebenen entsprechend nach oben entwickelt.

In der Literatur lässt sich eine Abkehr von einer stark aufstiegsorientierte (objektiven) hin zu einer individualisierten (subjektiven) Karrieredefinition bemerken. Objektiver Karriereerfolg bedeutet von außen sichtbare beziehungsweise von außen messbare Kriterien wie Einkommen, Stellung im Betrieb, Betriebsgröße, Mitarbeiterverantwortung. Die Beurteilung der Karriere erfolgt hier durch die Bewertung des sozialen Umfeldes. Das Individuum steuert seine Karriere maßgeblich durch sein *Verhalten*.

Hingegen versteht man unter dem subjektiven Karriereerfolg die Bewertung des beruflichen Werdegangs durch die beteiligte Person selbst. Das Individuum entscheidet für sich die Kriterien und das Maß der Zielerreichung bezüglich einer erfolgreichen Laufbahn. Kriterien für einen subjektiven Karriereerfolg können zum Beispiel Arbeitszufriedenheit, Work-Life-

Balancen, Einbindung und Ansehen im Unternehmen oder die moralische Befriedigung sein. Es geht also um persönliche *Einstellungen und Motive*.

Nicholson und de Waal-Andrews (2005) ziehen folgende Kriterien für den Karriereerfolg heran:

Kriterien für Karriereerfolg	
Objektiver Karriereerfolg	Subjektiver Karriereerfolg
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Status und Hierarchieebene</li> <li>- Materieller Erfolg</li> <li>- Ansehen, Prestige und Einfluss</li> <li>- Wissen und Fähigkeiten</li> <li>- Soziale Netze</li> <li>- Gesundheit und Wohlbefinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stolz auf eigene Leistung</li> <li>- Intrinsische Arbeitszufriedenheit</li> <li>- Selbstwertgefühl</li> <li>- Pflichtgefühl</li> <li>- Ausfüllung der beruflichen Rolle</li> <li>- Moralische Befriedigung</li> </ul>

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Nicholson und de Waal-Andrews (2005), entnommen aus Biemann (2007)

Das Gehaltsniveau gehört nach obiger Definition zum objektiven Karriereerfolg, während die Zufriedenheit mit der Gehaltshöhe ein subjektives Kriterium ist. Insbesondere die subjektiven Kriterien können sehr individuelle Aspekte der Arbeitsmotivation beinhalten. Es können sowohl die Aussicht auf künftige Karriereschritte und Weiterentwicklung, einer guten Work-Life Balance oder schlicht die Freude an der Arbeit sein. Für jeden Einzelnen gilt es diese herauszufinden.

Die inhaltliche Ausgestaltung der objektiven und subjektiven Karriereerfolgskriterien variiert von Person zu Person. Gleichfalls beeinflussen sich beide Seiten, so dass objektiver Karriereerfolg sich beispielsweise auf den subjektiven Karriereerfolg mit gesteigertem Selbstbewusstsein und Vertrauen in die Selbstwirksamkeit auswirken kann. Allerdings ist dieser Zusammenhang nicht zwingend, so kann sich auch objektiver Karriereerfolg durch Überbeanspruchung negativ auf den subjektiven Erfolg bzgl. Work-Life-Balance auswirken. Folglich sind nicht nur die Inhalte, sondern auch die Wechselwirkungen sehr individuell zu betrachten und zu bewerten. Biemann (2007) resümiert aus verschiedenen Studien einen moderat positiven Zusammenhang zwischen objektiven und subjektiven Kriterien.

Neben der Bewertung von Karriere von außen (Gesellschaft) gibt es nach Heslin (2005) zwei individuelle Bezugsgrößen: Zum einen geht es um die auf sich selbst bezogene Bewertung (Selbstbezug), zum Beispiel das Gehaltsniveau zur Erfüllung des persönlichen Lebensstils. Zum anderen geht es um die eigene Bewertung seiner selbst in Bezug auf Andere (Fremdbezug), zum Beispiel das eigene Gehaltsniveau im Vergleich mit Kollegen.

Die derzeit gängige Definition von Karriere versteht Karriere als Prozess und somit als Abfolge von sequenziellen, beruflichen Erfahrungen. Dies entspricht dem englischsprachigen Begriff „career“ und unterscheidet sich von der deutschen umgangssprachlichen Bedeutung von Aufstiegskarriere. Demzufolge bedeutet es auch, dass jeder eine berufliche Karriere durchläuft und nicht nur die objektiv „Erfolgreichen“. Dies heißt in der Konsequenz aber auch eine gewisse Beliebigkeit von Karriere, da quasi jeder über eine Karriere verfügt.

Im Rahmen einer Studie des Institut für Mittelstandsforschung et al (2012) wird unter Karriere das „Streben nach objektiv messbarem Erfolg im Beruf“, hohes „berufliches Engagement & Commitment“ sowie die „Arbeit als Bestandteil der persönlichen Identität“ verstanden. Die Definition geht somit weit über eine materielle Arbeitsmotivation hinaus und berücksichtigt den sinnstiftenden (subjektiven) Aspekt von Karriere, nämlich als eine Art der Selbstverwirklichung und Teil der eigenen Persönlichkeit. Gleichzeitig ist auch hier die Verbindung zu objektiv wahrnehmbaren Messgrößen der Fall. Dies reduziert die Beliebigkeit des Begriffes „Karriere“, denn es geht dabei um eine zufriedenstellende Mischung von objektiven und subjektiven Kriterien für den Karriereerfolg.

Die vorangegangenen Überlegungen zeigen, dass das Thema Karriere und Karriereerfolg zunehmend vom Individuum selbst bestimmt und definiert wird. Es ist quasi wie ein Rezept, welches die Zutaten nach eigenen Vorlieben in Menge und Vielfalt zusammenstellen lässt. So ist es die Aufgabe eines Coachs, den Klienten bei der Suche nach seiner individuellen Mischung zu unterstützen und den Mut zu haben, sich von dem traditionellen Verständnis mit rein objektiven Kriterien zu lösen.

### **III Karrierecoaching – die Suche nach dem individuellen Karriereerfolg**

Zentrales Thema im Karrierecoaching mit dem Ziel einer Karriereplanung und beruflicher Weiterentwicklung kann der Umgang des Klienten mit der Wahlfreiheit zwischen beruflichen Optionen sein. Dieser sucht aus einer Vielfalt an Möglichkeiten nach dem richtigen Weg und der richtigen Entscheidung und steckt aus Angst vor Fehlern in einer tiefen Verunsicherung bzw. Orientierungslosigkeit bis hin zur Erstarrung.

Eine berufliche Veränderung läuft analog zu Change Management-Prozessen mit einer zeitweiligen Akzeptanz von erhöhter Unsicherheit, da die gewünschte, positive Veränderung noch nicht erreicht ist und Etabliertes bereits verlassen wurde. Die Angst vor dem Verlust des bisher Erreichten, von Status, Gehalt und Anerkennung kann sehr groß werden und den Klienten in seiner Handlungsfähigkeit und Entscheidungsfreude lähmen. Dies kann ein zentraler Aspekt im Karrierecoaching darstellen und fordert vom Coach die entsprechende Aufmerksamkeit, denn sonst ist zu befürchten, dass trotz klarer Ziele die emotionaler Barriere für den Klienten zu groß wird.

Losgelöst von den Ursachen der aktuellen Unzufriedenheit unterstützt eine positive Zielvorstellung die berufliche Veränderungsbereitschaft des Klienten. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und beruflichen Vorstellungen helfen aus der Sicht des Klienten wesentliche Karriereaspekte zu identifizieren. Zielsetzung ist, durch mehr Orientierung (Kenntnis seiner eigenen (Karriere-)Präferenzen) beispielsweise Karriereoptionen einfacher bewerten und prüfen zu können. Gleiches kann auch mit einer Negativliste geschehen. Dabei werden gezielt Ausschlusskriterien definiert.

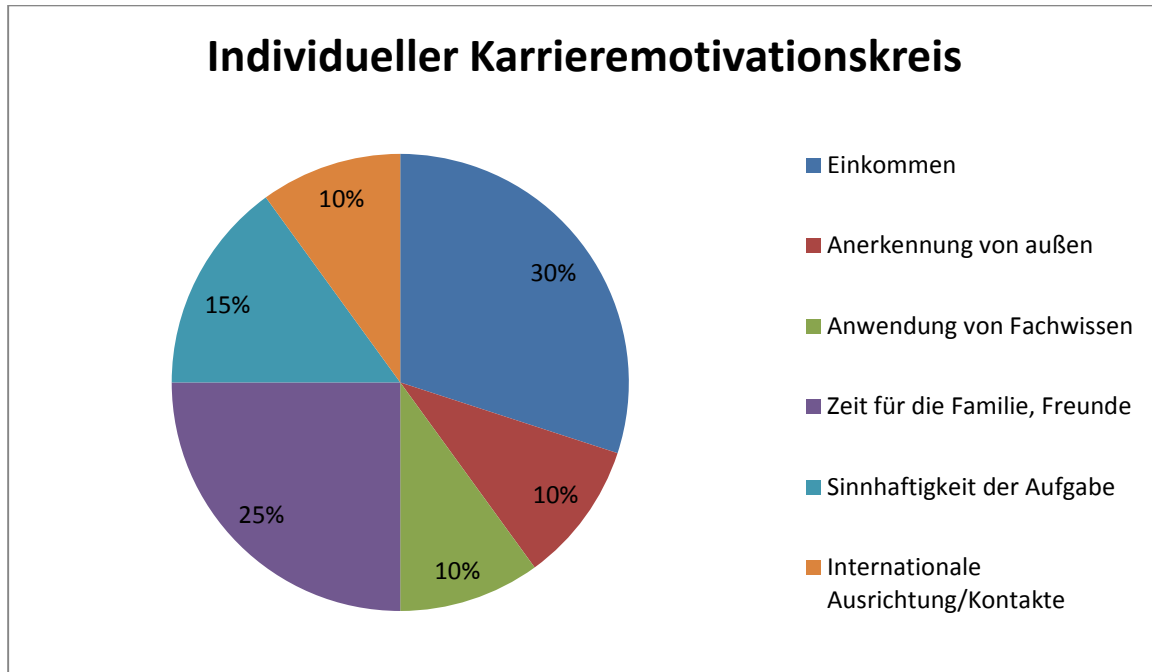
Im Vordergrund des Coachings steht somit die Erarbeitung der persönlichen Karrieremotivation des Klienten. Unter Motivation wird hier die emotionale und neuronale Aktivierung oder Triebkraft für ein zielgerichtetes Verhalten verstanden. Coach und Klient erarbeiten gemeinsam die individuellen `Molekulateilchen´ (Bestandteile) dieser Karrieremotivation bzw. `Karrierantreiber´. Welche Anforderungen hat der Klient an sich und seine Berufstätigkeit? Wie sind diese Kriterien entstanden? Passen die Anforderungen von früher noch zur der jetzigen Situation? Welcher Aspekt hat zur aktuellen Unzufriedenheit geführt? Was macht wirklich Spaß an der Arbeit?

Von entscheidender Bedeutung ist, dass die Kriterien eine Allgemeingültigkeit besitzen und somit auf verschiedene berufliche Situation übertragbar sind.

In diesem Prozess kann, wie oben beschrieben, die Unterscheidung von objektiven und subjektiven Karrierekriterien herangezogen werden, denn sie macht deutlich, welche Aspekte von außen bewertet sind und welche Erfolgskriterien vom Klienten selbst. Die Referenzgrößen werden somit deutlich: Inwieweit ist der Klient von äußeren Bewertungen gesteuert und inwieweit sind es Aspekte aus seinem persönlichen Wertesystem? Wer entscheidet eigentlich über den `Erfolgsgrad´ (Zielerreichung) des einzelnen Karrierekriteriums: das Umfeld, der Klient selbst auf sich bezogen oder im Referenzgruppen-Vergleich?

Eine Identifizierung der wesentlichsten (unverzichtbaren) Kriterien der Karrieremotivation und eine anschließende Priorisierung ermöglicht, im Sinne einer Komplexitätsreduktion, eine Konzentration auf die entscheidenden Punkte. Die persönliche Karrieremotivation kann durch die Visualisierung in Form eines Kreisdiagramms zu einem individuellen Karrieremotivationskreis zusammengefügt werden. Diese graphische Darstellung ermöglicht zudem eine Bedeutungsgewichtung (prozentuale Gewichtung) der einzelnen Bereiche und fordert so vom Klienten eine klare Positionierung und Werteentscheidung. Es stellt sich also die Frage, wie wichtig beispielsweise „materielle Vergütung“ im Verhältnis zu „Identifikation mit Arbeitsinhalten“ oder „Zeit mit der Familie“ bewertet wird.

Klient und Coach haben mit dem erarbeiteten Karrieremotivationskreis einen wichtigen Schritt im Hinblick auf die Karriereausrichtung des Klienten erreicht.



Eigene Erstellung: Beispielhafter Karrieremotivationskreis

Mit dem Wissen um die persönliche Karrieremotivation lässt sich im nächsten Schritt auch die aktuelle Karrieresituation des Klienten beleuchten und bilanzieren und eventuell Ursachen für die derzeitige Unzufriedenheit finden. Durch die gewonnene Klarheit besteht die Chance, in Lösungsalternativen zu denken. Welche Bereiche sind derzeit in einer Schiefelage und welche Optionen gibt es diese zu beheben?

Die erzwungene Priorisierung der einzelnen Kriterien kann allerdings auch einen möglichen Zwiespalt des Klienten deutlich machen, da es Karriereaspekte gibt, die sich meist nicht oder nur sehr schwer vereinbaren lassen, wie zum Beispiel eine Topmanagement-Karriere mit der Teilhabe an Familienpflichten. Der Klient steht möglicherweise in einer unlösbaren Situation, die einer Auseinandersetzung bedarf. Der weitere Coaching-Prozess bietet dabei ausreichend Raum zur Thematisierung einer solchen Dilemma haften Situation.

#### **IV Schlussbetrachtung**

Die individuelle Definition von Karriere mit ihren einzelnen persönlichen Bestandteilen ist das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeitsstruktur, Präferenzen und Prioritäten. Insbesondere in stark individualisierten Arbeitswelten ist die Kenntnis des individuellen Verständnisses von Karriere wegweisend. Dies kann auch mit der Loslösung von allgemein anerkannten Karrierewegen hin zu einem individuellen Karriereweg

führen, da die Persönlichkeit und die eigene Bewertung in den Vordergrund treten, während die Beurteilung von außen abnimmt. Dies kann für den Klienten zunächst ungewohnt sein und Zweifel aufwerfen. Letztlich geht es aber um die Stimmigkeit von Person und Beruf und der Lebenszufriedenheit als Ganzes. Sie entspringt ausschließlich aus der jeweiligen Person.

Quellen:

Askhenas, R., Ulrich, D. Jjick, T., & Kerr, S. (1995). The boundaryless organisation. San Francisco:Joeesy-Bass.

Biemann, T. (2007) Karrieren und Karrieremuster internationaler Führungskräfte.

Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. Journal of Organizational Behavior, 26: 113-136.

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim, Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship der Universität Hohenheim (Hrsg.) (2012). Durch Selbständigkeit zur Doppelkarriere? Berufs-, Partnerschafts- und Lebenskonzepte erfolgreicher Gründerinnen: Teil 1: Über Karriereerfolg im Partnerschaftskontext.

Nicholson, N. & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, selfregulation, and trade-offs in the game of career success. Journal of Organizational Behavior, 26(2): 137-154.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>

*Alle Inhalte unseres Internetauftritts wurden mit Sorgfalt und nach bestem Gewissen erstellt. Eine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit sämtlicher Seiten kann jedoch nicht übernommen werden.*