

## Erfolg

# „Sand“ im Karriereplan

Die zunehmende Verschlangung der Unternehmenshierarchien führt bei zahlreichen gut ausgebildeten Führungsnachwuchskräften leicht zum beruflichen Engpass. Wo viele geeignete Kandidaten zum Karrieresprung bereit stehen, stellt sich die Frage: Was kann man tun, wenn man in eine berufliche Warteschleife gerät? Sabine Breitbart, Erfolgsautorin und Karriereberaterin, gibt Ihnen hier wertvolle Tipps, wie Sie Ihre eigene Karriere und/oder die Karriereambitionen Ihrer MitarbeiterInnen fördern können.



Sabine Breitbart ist Beraterin und Trainerin für Karriereplanung, berufliche Orientierung und Präsentation, Diplom-Sozialwirtin und Kauffrau. Sie ist als Personalleiterin und Berufsberaterin tätig und gründete eine Karriereberatung. [www.breitbart-karriereberatung.de](http://www.breitbart-karriereberatung.de)

Wer in seine Ausbildung investierte und in seiner Arbeitsleistung über dem Durchschnitt liegt, möchte sich entwickeln auf der fachlichen und meist auch auf der hierarchischen Ebene. Es soll nach oben gehen auf der Karriereleiter nach den ersten Berufsjahren. Dies zu erreichen, war bis vor zehn, fünfzehn Jahren überwiegend noch ein recht gut vorherseh- und planbarer Prozess.

Mit der Zunahme des Postulats ständiger Gewinnmaximierung haben die Entscheidungsträger für die Unternehmen den Aufstiegswilligen die Vorherseh- und Planbarkeit ein ganzes Stück weit genommen. Auf der einen Seite werden Hierarchieebenen abgeschafft beziehungsweise gar nicht mehr geschaffen und erfolgreiche Betriebe häufig weiterverkauft, auf der anderen Seite wartet eine große Anzahl sehr gut ausgebildeter Aspiranten auf ihre Chance, in Führungspositionen zu wechseln. Es ist schwerer geworden, trotz sehr guter Leistungen, beruflich voran zu kommen.

Die Kohärenz zwischen unternehmensseitigen Entscheidungen und dem beruflichen Schicksal des Einzelnen lässt sich unendlich aufschlüsseln und in ganz verschiedenen Disziplinen diskutieren. Das kann und will dieser Beitrag nicht leisten. Der Fokus liegt hier auf dem, was man tun kann in einer solchen Lage – unabhängig von äußeren Faktoren. Genauer gesagt: Was sind die Voraussetzungen, dass man überhaupt wieder in die Stimmung kommt, etwas für seine Karriere tun zu wollen?

Zunächst ist es ja einmal so, dass wir uns in Ermangelung neuer Heilmittel noch an das alte Rezept für eine Karriere halten möchten, das da lautet: Motivation + Können + Leistung + Sozialkompetenz + gute Verbindungen = Karriere.

Wie wirkt es sich auf Dauer aus, wenn man feststellen muss, dass diese Rechnung nicht mehr unbedingt aufgeht? Lange mit der gleichen Position zufrieden zu sein, ist nicht jedermanns Sache. Kommt dann noch das Erlebnis hinzu, dass einem Führungsverantwortung entzogen, einem ein jüngerer neuer Kollege plötzlich als künftiger Vorgesetzter präsentiert wird oder ähnlich Einschneidendes, dann sind das schon

harte Motivationstests. Solche Karriereknicks und Rückschläge passieren täglich und überall.

So, wie man sich zum Beispiel manchmal insgeheim nach den alten Telefonapparaten zurücksehnen könnte, bei denen es noch möglich war, spontan seinen Ärger und Verdross durch gut hörbares Aufknallen des Telefonhörers befriedigend zum Ausdruck zu bringen, so gibt es natürlicherweise in jeder Karriere Momente, da möchte man am liebsten alles hinschmeißen, gut hörbar. Das letzte Mal, dass jemand bei mir war, der in seinem Job sinnbildlich „den Hörer aufgeknullt“ hat wegen einer ihm widerfahrenden Ungerechtigkeit, das heißt also spontan gekündigt hat, liegt fünf Jahre zurück. Dieser kurze Genuss ist also nicht empfehlenswert, abgesehen davon, dass der jüngere Leser das gar nicht nachempfinden kann. Jedoch sollte man weder spontanen Ärger noch schleichenden Frust lange mit sich allein herum tragen. Das schadet dem Körper sehr und festgehaltene Emotionen mindern die Energie.

## MIT DREI SCHRITTEN AUS DER KRISE

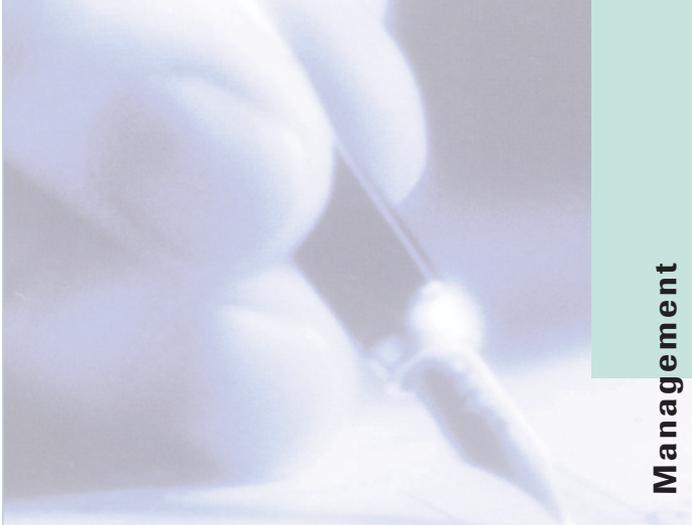
Hier wird ein Weg aus drei Entwicklungsschritten skizziert, der es ermöglicht, wieder die volle Handlungsfähigkeit und aktive Auseinandersetzung mit seiner stockenden Karrieresituation herzustellen.

➤ **Als erstes braucht** man jemanden, mit dem man über seine berufliche Situation ehrlich und in Ruhe sprechen kann.

Ich höre immer wieder, dass diese einfache Selbstverständlichkeit nicht für jeden selbstverständlich ist. Da wird gesagt, dass der Partner oder die Freunde es nicht von einem gewohnt sind, dass man über Probleme im Beruf redet, weil man doch immer so einen erfolgreichen Eindruck machte und die zurückliegende Berufszeit ja auch tatsächlich erfolgreich war. Frauen fällt dieser Austausch bekanntlich leichter.

Man kann an dieser Stelle nur ganz allgemein dazu ermuntern, den Austausch über fehlende berufliche Zufriedenheit anderen unbedingt zuzumuten: Dem Partner, der Partnerin, einem guten Freund, einer guten Freundin. Durch das offene Aussprechen wird die emotionale Dramatik der Situation augenblicklich ent-

## WENN SIE UNZUFRIEDEN SIND, SOLLTEN SIE AUFSCHREIBEN, WAS SIE STÖRT



schärft, das Übel bekommt Worte. Diese Entlastung dankt der Körper, der innere Druck lässt nach. Sensible Zuhörer werden unter Umständen Fragen stellen, die klärend wirken und neue Aspekte der Situation entdecken. Das ist das Erste, einfach und doch nicht für jeden selbstverständlich. Daher hier noch eine Art Notlösung, wenn im persönlichen Umfeld niemand zur Verfügung steht: Schreiben Sie das, was Sie beruflich unzufrieden macht, einfach einmal ausführlich auf, nur so für sich selbst. Das ist besser als nichts.

► **Wenn nun die Voraussetzung** gegeben ist, dass man über seine stockende oder gar rückläufige Karriere einmal offen und ausführlich gesprochen hat, stellt sich die Frage nach dem zweiten Schritt. Dieser ist wiederum simpel und zugleich schwer und heißt: Bringen Sie sich wieder in eine gute Verfassung! So unentbehrlich und entlastend das offene Aussprechen auch ist; die unliebsame Berufssituation verändert sich hierdurch ja noch nicht. Pessimisten nennen gerade das als Grund für ihren Verzicht: Es ändert ja nichts. Andere wiederum bleiben genau in dieser Phase stecken. Sie erzählen mitunter über Jahre hinweg immer wieder, wie stockend schlecht die Karriere voran geht und kommen nicht zum zweiten und dritten Schritt, zu Lösungen. Also Vorsicht bitte: Nicht resignieren und nicht stecken bleiben im „Jammern“.

### BRINGEN SIE SICH IN EINE GUTE VERFASSUNG

Eine gute Verfassung – was ist das? Darunter verstehe ich eine gute Gestimmtheit, Zufriedenheit, grundsätzliche Lebensfreude, Wohlbefinden, sich körperlich kräftig fühlen. Wer sich gerade wie gelähmt durch einen ärgerlichen Zustand empfindet, für den ist das keine leichte Anforderung. In einem Wertesystem, das nur stetig steigende Betriebsergebnisse als Erfolg verbucht, kann man leicht auf die Idee kommen, seine emotionale und seelische Gestimmtheit, sein Wesen, seine eigentlichen Werte, außer acht beziehungsweise außen vor zu lassen.

Privat ist man Mensch, im Unternehmen scheinbar oder tatsächlich nur „Betriebszielverfolger“. Man stellt routiniert eine korrekte Leistungshaltung zur Schau, die einem nur eins einbringt, keine Kritik. So, wie sich Muskeln abbauen, wenn man sie nicht benutzt, kann

sich „Erfülltes Menschsein“ abbauen in gewisser Weise, wenn man zu wenig davon realisiert. Dieser Prozess ist schwer zu beschreiben und zu umgrenzen.

Wer in einer guten Verfassung ist, für den ist es am wichtigsten den Wert des eigenen Lebens zu fühlen. Sich immer wieder die positiven Aspekte des eigenen Lebens zu vergegenwärtigen und nicht die ganze Energie auf ein, zwei unliebsame Bereiche zu richten, schlechte Gewohnheiten aufzugeben, die das Wohlbefinden mindern und die kurze begrenzte Lebenszeit bestmöglich und subjektiv sinnvoll zu verbringen. Von hier aus strömt Kraft und gute Energie aus einem Menschen.

► **Reflektieren Sie stärker** das eigene Wirken und Verhalten und kommen Sie dadurch zu neuen Einsichten. Denn: Trotz aller psychologischer Dienstleistungsangebote bleibt man mehr oder weniger blind für seine Schwachstellen, insbesondere im Charakter. Was uns bei anderen so mühelos gelingt, kann uns bei uns selbst ungeheuer schwer fallen: der unverstellte Blick auf unser Können und Nichtkönnen. Aus der beraterischen Praxis heraus erlebe ich hier am häufigsten die Variante, dass man sich selbst recht einseitig nur aus der fachlichen Perspektive wahrnimmt.

Da heißt es dann: Ich habe doch dies und jenes für das Unternehmen erreicht, Millionen-Beträge eingespart, Verfahren grundsätzlich verbessert, nie über Mehrarbeit geklagt, immer mit meinem Wissen weit über dem Durchschnitt der Kollegen gelegen, die größten Kunden für meinen Arbeitgeber gewonnen, die Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

Die Aussagen sind richtig, sie müssten nur ergänzt werden um die Schwachstellen, die jeder Mensch ebenso hat wie die Stärken. Inwieweit man hier etwas Konkretes erfährt, hängt mit davon ab, ob man bei sich selbst eben Schwächen für möglich hält und es aushält, sich hiermit auseinander zusetzen. Wer über gute Kontakte zu Kollegen verfügt, hat es leichter, sich eine oder zwei Personen des Vertrauens auszuwählen und sie offen nach ihrer Einschätzung zu fragen.

Wenn dies ein Vorgesetzter ist, umso besser. Die Fra-



**Lesetipp: Sabine Breitbart, "Strategische Karriereplanung". Dieser kompakte Ratgeber ist für Berufsanfänger und Berufserfahrene gleichermaßen nützlich und unterhaltsam. Es ist kein Bewerbungsratgeber. Im Fokus steht der gegenwärtige und künftige Arbeitsmarkt und wie man sich in ihm bewegen und erfolgreich agieren kann. Im Trend "von der Komplexität zur Einfachheit", finden Sie alles Grund-sätzliche und Wesentliche. CornelsenVerlag**

## MAN SOLLTE GRUNDSÄTZLICH FEHLERTOLERANTER SEIN



ge darf jedoch nicht lauten: „Habe ich nicht eine Beförderung verdient aufgrund meiner Leistungen?“, sondern vielmehr eine offenerere Frage wie: „Was glauben Sie (oder Du), warum ich noch nicht den Sprung zur nächsten Hierarchieebene geschafft habe“, (weder bei meinem derzeitigen Arbeitgeber noch durch eine Bewerbung bei einem anderen Unternehmen)? Im Ergebnis geht es hier um Sozialkompetenz.

Wer keinen Vorgesetzten richtig akzeptiert, wer die schwierigen Aspekte einer Führungsrolle nicht beherrscht, wer eben nicht an vorderster Front in die Verantwortung genommen werden möchte oder wer sich nicht mit der Rolle des Motivators identifizieren kann - um ein paar Beispiele zu bringen - der wartet länger auf den beruflichen Aufstieg. Einwenden kann man hier, dass man in der Praxis doch immer wieder erlebt, dass eben gänzlich ungeeignete Persönlichkeiten auf Führungspositionen wechseln. Aber, abgesehen von den Fehlern, die Unternehmen unzweifelhaft auch machen, hat es bei objektiverem Hinsehen doch häufig triftige Gründe, warum eine bestimmte Person ausgewählt wurde. Sie passte aus Sicht der Verantwortlichen zu diesem Zeitpunkt am besten zu einer ganz bestimmten Aufgabe. Ausgeprägte Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und ein authentisch gutes Verhältnis zu einem Vorgesetzten waren sicher vorhanden.

### ZAUBERWORT RESILIENZ

„Resilienz“ ist eine Art Zauberwort aus der Arbeitswelt. Es bedeutet soviel wie „Fehlertoleranz“. Damit ist gemeint, dass man ganz grundsätzlich fehlertoleran-

ter sein sollte. Das kann konkret bedeuten:

- **Die Fehler** auf der Unternehmensseite, die gemacht werden und ihren Vertretern, nicht zu tragisch zu nehmen und unversöhnlich zu sein.
- **Nicht ewig beleidigt** zu sein, nicht dauernd an zurückliegende Versäumnisse und Kränkungen von Vorgesetzten zu denken,
- **Sich nicht zermürben**, weil man etwas nicht geschafft hat bis jetzt oder nicht kann.

In diesen Themen liegen gerade die besonderen Anforderungen an den arbeitenden Menschen unserer Zeit. Leistungsstarrheit, ewiges Beharren auf früher Gültigem sowie die ausschließlich fachliche Weiterentwicklung werden den heutigen und künftigen Arbeitserfordernissen nicht mehr gerecht. Der moderne Arbeitsprozess ist auf eine bessere Verständigung untereinander dringend angewiesen und darauf, mit den verschiedensten Menschen vorurteilslos gut zusammen arbeiten zu können, egal, woher sie kommen oder wie ihr Stand ist.

Von hier aus, nach diesen „Hausaufgaben“, kann man sich mit seinen Optionen beschäftigen, die beispielsweise wären:

- **das Gespräch** mit seinen Vorgesetzten (nochmals) suchen, um künftige Chancen auszuloten;
- **die Konsequenzen ziehen**, wenn es keine Chance gibt und sein Glück bei einem neuen Arbeitgeber versuchen;
- **sich überlegen**, künftig auf selbständiger Basis das Arbeitsleben weiter zu erleben;
- **den Lebensfokus** außerhalb der Erwerbsarbeit ausfindig machen. ■



## INSight für Sie!

Mit einem Abo um 24 Euro pro Jahr wissen Sie, was Sie zu Ihrem beruflichen und persönlichen Erfolg brauchen.

Bestellung unter: [info@technokontakte.at](mailto:info@technokontakte.at)