



Die Karriere wandelt sich

Im Volksmund steht das Wort «Karriere» für beruflichen Aufstieg auf einer hierarchischen Leiter, verbunden mit einem steten Lohnanstieg. Entspricht dieses Bild heute noch der Realität? Unsere Spurensuche zeigt: Die Treppenkarriere weicht mehr und mehr mosaikartigen Lebensläufen.

Text: Carmen Püntener

Karriere machen – was das genau heisst, ist in unseren Köpfen mit einem klaren Bild verknüpft. «Das Bild, dass man für die Karriere die Sprossen einer Leiter hochsteigt, ist noch immer sehr präsent», sagt Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der HSG. «Die Karriere wird auch heute noch weitgehend mit einem Aufstieg, einem Lohnzuwachs und dem Erwerb von Prestige verbunden.»

Dieser Ansicht ist auch Björn Johansson, der wohl bekannteste Headhunter in der Schweiz: «Seit ich an der HSG studiert habe, verläuft die ideale Karriere in etwa gleich. Nach dem Studium folgen die Lehr- und Wanderjahre. Danach entscheidet man sich für eine Branche und steigt in ein Unternehmen ein, in dem man seine Sporen abverdient. Ab circa Ende 30 folgen die wichtigsten Jahre. In dieser Zeit entscheidet sich, wer es bis ganz nach oben schafft. Schliesslich folgen die Topmanagementjahre.»

Neue Karriereform in den Startlöchern

Und doch, es kommt Bewegung auf. Karrieren werden in Zukunft vermehrt mosaikartig verlaufen, ist die deutsche Personalberatungsfirma von Rundstedt überzeugt, die bereits 2014 eine wissenschaftlich von der Hochschule Ludwigs-hafen begleitete Studie zum Thema durchgeführt hat. Mit Mosaikkarriere ist das Sammeln von Erfahrungen in verschiedenen Rollen und Funktionsbereichen gemeint. Verschiedene aufeinanderfolgende Positionen, die nicht

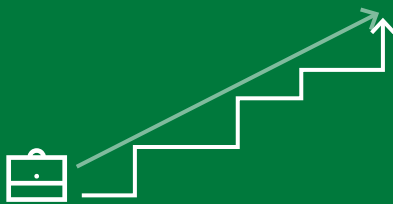
immer linear mit einem Aufstieg verbunden sind. Das liege daran, dass die klassische Karriere heute immer weniger zu den Lebensentwürfen der Menschen passe, sagt Antoinette Weibel. «Sie wollen möglichst breite Erfahrungen sammeln und etwas tun, was mit ihren persönlichen Werten und Zielen übereinstimmt. Da kann ein eher starres hierarchisches Gefüge hinderlich sein.»

Hat die berufliche Karriere, die auf einem hierarchischen Aufstieg und mehr Lohn basiert, also in Zukunft ausgedient? «Nein», ist Bjørn Johansson überzeugt. «Der Wandel vollzieht sich nicht in erster Linie beim Ziel, das man anstrebt – schliesslich wollen immer noch viele Erfolg im Beruf haben und ein gewisses Ansehen erlangen –, sondern vielmehr auf welchem Weg man dieses Ziel erreicht.» Davon zeugen viele Beispiele. Umwege, Pausen, Ausflüge in andere Branchen sind nicht mehr unbedingt hinderlich für die erfolgreiche berufliche Laufbahn.

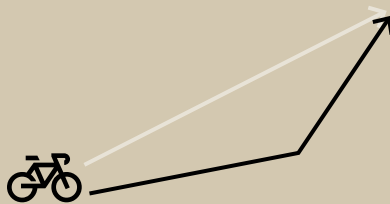
→

Bunte Karrierewege

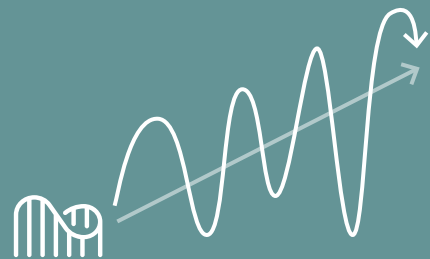
Karrieren verlaufen heute selten linear. Martin Eppler, Professor für Kommunikationsmanagement an der HSG, hat verschiedene interessante Karrierewege visualisiert, die ihm bereits begegnet sind. Nicht immer sind sie mit einem beruflichen Abstieg verbunden.



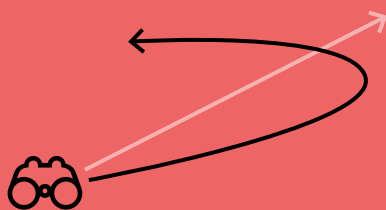
Traditional career



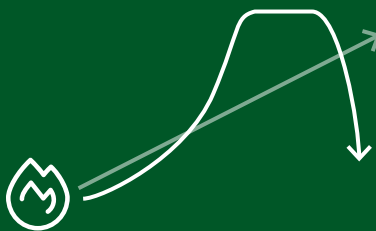
Late bloomer



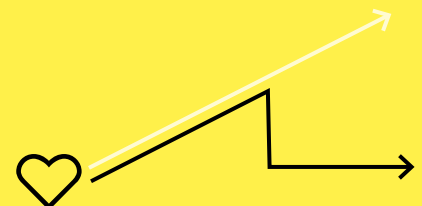
Rollercoaster career



Radical reorientation



Burnout



Returning to what you like

«Es geht heute bei der Karriere viel mehr um eine Potenzialplanung fürs Leben als um die Frage nach dem beruflichen Endziel. Deshalb solltet ihr euch fragen: Wo und wie kann ich meine Potenziale am besten klingen lassen? Und: Was ist für mich eigentlich ein gutes Leben, was gibt mir Sinn? Dazu rate ich: nicht zu viel vorausplanen. Denn es kommt eh immer anders, als man denkt.»



Antoinette Weibel, Professorin
für Personalmanagement

Breites berufliches Spektrum von Vorteil

Als ein solches Beispiel nennt Björn Johansson Sascha Zahnd, den aktuellen Valora-Verwaltungsratspräsidenten. Der heute 46-Jährige hatte bei Ikea, der Swatch Group und Tesla leitende Positionen inne, war in den Bereichen Retail und Supply Chain tätig und arbeitete an Zukunftsthemen wie Mobilität, Energie und künstliche Intelligenz. In seiner Laufbahn war er unter anderem in Schweden, Mexiko, den USA und in China stationiert.

Solche Patchwork-Lebensläufe ergeben auch in der Geschäftswelt Sinn. Sie können eine Person auszeichnen, eben genau weil ihr Werdegang so einzigartig ist. Menschen, die viel ausprobiert und in verschiedene Felder hineingeschaut haben, besitzen vielfältige Kenntnisse, sind in der Regel sozial kompetenter, haben eine hohe Flexibilität und sind anpassungsfähiger. Kurz, sie sind durchaus gefragt. «Die Firmen denken langsam um», sagt Antoinette Weibel. «Denn wenn früher die Themen vor allem gleichbleibende Qualität, eine möglichst hohe Anpassung und ausgeprägte Identifikation mit dem Unternehmen waren, steht heute Innovation an oberster Stelle. Da sind Querdenken, Kreativität und ein breites Wissen ein Pluspunkt.»

Erfolgreiche Leader sind Möglichmachende

Vorreiter wie W. L. Gore & Associates (Marke Gore-Tex) haben bereits durchgespielt, was es heisst, auf Kreativität und Eigenständigkeit zu setzen. Das Unternehmen arbeitet seit seiner Gründung 1958 mit sehr flachen Hierarchien. Führungskräfte werden Teamleader genannt. Wer ein Leader wird, bestimmen die Mitarbeitenden mit. Sie arbeiten in einer Netzstruktur von kleinen Teams,

die selbstbestimmt und mit kurzen Entscheidungswegen agieren. Der Erfolg zeigt, dass auch dieses Modell funktioniert. W. L. Gore & Associates hat heute weltweit über 10'000 Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von USD 3,8 Milliarden.

Dass starre hierarchische Strukturen hinderlich sein können, hat auch der Basler Pharmariese Novartis gemerkt. Als der neue CEO, Vasant Narasimhan, vor vier Jahren die Konzernleitung übernahm, musste er erst einmal über
→

Wie ticken Karrieremenschen?

Viele Forscherinnen und Forscher haben versucht, herauszufinden, welche Charaktereigenschaften Menschen haben, die erfolgreich Karriere machen. Einige der genannten Merkmale: Ausdauer, Belastbarkeit, Fokus, Risikobereitschaft. Wir haben bei Eva Asselmann, Professorin für Persönlichkeitspsychologie an der Health and Medical University in Potsdam, nachgefragt. Ihre Antworten findet ihr online:

hsgcareer.ch/karrieremagazin/spotlight/wie-ticken-karrieremenschen



Eva Asselmann, Professorin für Persönlichkeitspsychologie

«Es geht bei erfolgreichen Karrieren immer wieder darum, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Ich rate Studierenden vor allem eines: Bleibt flexibel und seid bereit, Risiken einzugehen. Wenn die Branche oder Firma keine Zukunft hat, wechselt den Job. Wenn ein unmöglicher Chef die Firma leitet, wechselt den Job. Stellt sicher, dass ihr einen Chef habt, von dem ihr lernen könnt.»



Bjørn Johansson, Headhunter

die Bücher. Die Produkt-Pipeline war nicht mehr gefüllt, die Mitarbeitenden in ihren jeweiligen Rollen erstarrt. Eine jahrelange Befehlskultur hatte sowohl Engagement wie auch Kreativität der Mitarbeitenden gelähmt. Narasimhan adaptierte das Konzept «Unboss» des dänischen Unternehmers Lars Kolind und ist seither daran, die Unternehmenskultur bei Novartis umzukrempeln. Das zentrale Element: die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden stärken und die Chefs als Coaches aufbauen. Sie sollen Ermöglicherinnen und Ermöglicher werden, statt Anweisungen zugeben.

Neue Anforderungen an Chefs

Das Konzept «Unboss» geht für Antoinette Weibel in die richtige Richtung: «Ich propagiere die führungslose Organisation nicht, aber eine umgekehrte Hierarchie einzuführen, wo ich als Führungsperson meine Leute beschütze, statt ihnen Anweisungen zu geben, widerspiegelt den Zeitgeist und entspricht viel eher den heutigen Erwartungen der Menschen an einen Arbeitgeber.» Antoinette Weibel ist überzeugt, dass wir auch in Zukunft von «Karriere» sprechen werden, wenn jemand im Beruf erfolgreich ist und Prestige erlangt, aber die Karrieretreppen werden öfter mal abzweigen, Zwischenböden aufweisen und ab und zu ums Eck weiterführen.



Ein Blick in die Geschichte

In der **ursprünglichen Bedeutung** bezeichnet das Wort «Karriere» eine Fahrstrasse und stammt vom lateinischen Wort «carrus» (Wagen) ab. Insofern ist damit lange Zeit nichts mehr und nichts weniger gemeint als der Lebensweg einer Person über mehrere Stationen. So machten früher alle Karriere – Abstecher, Umwege und Schicksalsschläge inbegriffen.

Mit der **industriellen Revolution ab der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts** verändert sich die Arbeitslandschaft in Europa rasant. Die Karriere wird zu einem Begriff, der den Aufstieg zum beruflichen Erfolg bezeichnet. Zunächst können allerdings nur Adlige Karriere machen. Erst nach und nach setzt sich der Gedanke in anderen Bevölkerungsschichten durch. Personen aus sozial tieferen Schichten gelingt es, sich innerhalb eines Unternehmens hochzuarbeiten und mehr Geld zu verdienen. Der Mittelstand entsteht.

Ab dem 20. Jahrhundert ist die sogenannte organisationale Karriere vorherrschend, in der eine Person nach Berufsabschluss das gesamte

weitere Berufsleben innerhalb eines Unternehmens verbringt. Insofern liegt die Verantwortung für die Karriere vor allem bei den Personalentwicklerinnen und -entwicklern.

Erst **ab den 1990er-Jahren** werden Karrieren in der breiten Zahl komplexer. Die Genderdiskussion kommt auf, und parallel dazu nimmt der Einkommenszuwachs durch Jobwechsel ab. Die zunehmende Globalisierung stellt erhöhte Anforderungen an die Arbeitswelt, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich. Damit einher gehen häufigere Jobwechsel.

Mit der **digitalen Revolution** wird diese Tendenz **ab Anfang des 21. Jahrhunderts** noch verstärkt. Innovationen sind mehr denn je gefragt, und die Unternehmen merken, dass diese mit den herkömmlichen hierarchischen Strukturen nicht mehr zu erreichen sind. Der Wert des Menschen und seine Fähigkeit, kreativ zu denken, erhalten ein grösseres Gewicht. Neue Karrieremodelle wie die Mosaik- und die Portfoliokarriere gewinnen **ab den 2010er-Jahren** an Bedeutung.