

HANSER



Leseprobe

zu

Karriere im Umbruch

von Thomas Landwehr

ISBN (Buch): 978-3-446-45478-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-45596-2

ISBN (ePub): 978-3-446-45679-2

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45478-1>
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Als Geschäftsführer des Verbandes *DIE FÜHRUNGSKRÄFTE - DFK* bin ich täglich im Dialog mit Managern sowie Fach- und Führungskräften in der deutschen Wirtschaft. In unserem Verband haben wir festgestellt, dass die Veränderungsgeschwindigkeit in den Bereichen Führung, Karriere und Persönlichkeit spürbar zugenommen hat, und sie scheint immer größer zu werden.

Einen besonderen Einfluss übt dabei die Digitalisierung aus. Eine Umfrage innerhalb unseres Verbandes hat gezeigt, dass sie erkennbar in der Arbeitswelt angekommen ist und mit einer Veränderung der Führungsrolle und einem völlig neuen Selbstverständnis einhergeht. Viele Fach- und Führungskräfte fühlen sich schlecht auf diese Veränderungen vorbereitet, sind verunsichert und machen sich Sorgen über ihre berufliche Entwicklung. Etliche wollen sich gerne verändern, haben aber den Eindruck, von den traditionellen Unternehmenssystemen daran gehindert zu werden, die noch immer nach dem Top-down-Prinzip „order and control“ funktionieren.

Doch es gibt nicht nur Risiken, sondern auch enorme Chancen. Mehr denn je stehen Managern heute Möglichkeiten offen, die es früher nicht gegeben hat. Es gilt, diese Chancen zu erkennen und mutig zu ergreifen.

Dazu leistet Thomas Landwehr mit seinem Buch einen wesentlichen Beitrag. Karrierebücher gibt es etliche auf dem Markt, aber dieses ist das erste, das die von der Digitalisierung ausgehenden Entwicklungen aufgreift und sie in Beziehung setzt zur Arbeitswelt, speziell zur Arbeitssituation von Managern.

„Karriere im Umbruch“ rüttelt wach, nennt das Kind beim Namen und scheut auch Provokationen nicht, wenn es darum geht, zu zeigen, was geschehen kann, wenn Manager sich in der Digitalisierung nicht persönlich und fachlich weiterqualifizieren, sondern in der *Old Economy* stecken bleiben.

Das Karrieremanagement wird sich im Zuge der digitalen Transformation und Disruption radikal verändern. Darin liegt eine große Chance, die eigene Arbeitssituation neu, anders und angepasst an die individuelle Lebenssituation zu gestalten. Die Anforderungen an das Thema Selbstmanagement werden damit weiter steigen.

Auf einen Nenner gebracht, bedeutet das für Sie: Denken und arbeiten Sie wie ein „Unternehmer in eigener Sache“. Bleiben Sie offen! Fühlen Sie sich nicht mit Ihrem Arbeitgeber „verheiratet“, sondern nehmen Sie das Ruder selbst in die Hand. Betriebszugehörigkeiten werden immer kürzer werden. Daher ist es wichtig, dass man weiß, wer man ist und was man kann. Und dass man dies auch nach außen transportiert.

Vordergründig scheint es einfach zu sein, ist aber für viele mit einer deutlichen Veränderung der inneren Einstellung verbunden, vor allem mit der Aufforderung, ins Tun zu kommen. Gerald Hüther sagt: „Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem.“ Das trifft auf viele Unternehmen ebenso wie auf viele Manager zu.

Thomas Landwehr bietet mit dem Buch Orientierung und konkrete Hilfe bei der beruflichen Neuorientierung.

Sebastian Müller

Verband DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK

www.die-fuehrungskraefte.de

Inhalt

Vorwort	5
Einführung – warum ein beruflicher Wechsel gut geplant werden muss	13
1 Karriere im Umbruch – wo stehen Sie jetzt und was ist zu tun?	23
1.1 Change before you have to	24
1.2 Die sieben Phasen in jedem Job	26
1.3 Warnsignale richtig deuten	30
1.4 Wechselscheu – warum eigentlich?	36
1.5 Exit – Strategie für Trennung, Entlassung oder Kündigung	42
1.6 Die Wiedereinstiegsillusion – warum ein schneller Jobwechsel meist nicht gelingt	49
1.7 Literatur	54
2 Digitalisierung – Wirtschaft und Arbeitswelt im Umbruch	55
2.1 Digitale Transformation – Unternehmen im Wandel	56

2.2	Digitale Disruption – Branchen auf der Kippe ..	61
2.3	New Management – wie sich die Arbeit in den Unternehmen verändert	74
2.4	New Work – was von Führungskräften gefordert ist	80
2.5	Digitale Kompetenz für Manager – was Experten sagen	85
2.6	Literatur	96
3	Entrepreneur in eigener Sache – die richtige Einstellung ist entscheidend	98
3.1	Dynamics – Karriere in Bewegung	99
3.2	In between two jobs – die Umbruchphase	109
3.3	Challenge – Aufbruch zum Wachstum	115
3.4	Literatur	124
4	Karriere „out of the box“	125
4.1	Karriere geht heute anders	125
4.2	The Big Picture – das große Ganze sehen	130
4.3	Typische Fragen vor einem Jobwechsel	137
4.4	Literatur	149
5	Der Erfolgsbooster – Profilierung durch Karrierestrategie	150
5.1	Jeder Manager braucht ein Geschäftsmodell	151
5.2	Canvas kann was – der Orientierungsrahmen ..	157
5.3	Upstream – der Weg zu Ihrem Nutzenangebot ..	163
5.4	Downstream – Ihr Weg vom Nutzenangebot in den Markt	176
5.5	Literatur	195

6	Personal Branding – optimale Selbstpräsentation	196
6.1	Visibility – die Wahrnehmung Ihres Angebots steuern	196
6.2	Social Trademark – werden Sie zu einer Marke .	200
6.3	Selfmarketing – Bewerbungen erfrischend anders gestalten	210
6.4	Literatur	225
7	Auf Augenhöhe antreten – Ihr Weg in eine neue Managerposition	226
7.1	Point of View – Unternehmens- und Bewerberperspektive sind grundverschieden	227
7.2	Jobinterview – wie Sie sich im Gespräch angemessen präsentieren	233
7.3	Onboarding – im neuen Job ankommen	244
7.4	Literatur	249
8	Selbständig statt angestellt – eine Erfolg versprechende Alternative	250
8.1	Neue Chancen durch digitale Arbeitsformen ...	251
8.2	Die Selbständigkeit – ein kalkulierbares Abenteuer	253
8.3	Der Interimsmanager – ein eigener Beruf	262
8.4	Literatur	273
9	Karriere neu denken – die wichtigsten Handlungsmaximen	275
	Danksagung	278
	Der Autor	279

Einführung – warum ein beruflicher Wechsel gut geplant werden muss

Wenn Sie dieses Buch lesen, befinden Sie sich zurzeit höchstwahrscheinlich in einer Umbruchphase der beruflichen Neuorientierung. Vielleicht möchten Sie die dynamischen Entwicklungen in Ihrem Arbeitsumfeld nicht länger abwarten, sondern proaktiv Ihre nächsten Karriereschritte angehen oder strategisch planen. Möglicherweise sind Sie sogar in der Trennungsphase von Ihrem bisherigen Arbeitgeber, oder Sie haben Ihren Arbeitsplatz durch Kündigung oder Entlassung bereits verloren, sind also „in between two jobs“, wie die Amerikaner sagen. Oder Sie stehen vor der Frage „Gehen oder bleiben?“, weil Sie mit Ihrem derzeitigen Job unzufrieden sind und einen Wechsel erwägen.

Mit anderen Worten: Ihre Karriere befindet sich im Umbruch. In jedem Fall stehen Sie als Manager vor herausfordernden beruflichen Veränderungen und vor der Frage, wie Ihr weiterer beruflicher Weg aussehen soll.

Auch wenn „der nächste Job“ bzw. „der nächste Arbeitgeber“ für Sie im Moment das Wichtigste auf der Welt zu sein scheint, wäre es fahrlässig – ja geradezu gefährlich –, den Blick ausschließlich darauf zu richten, „möglichst schnell“ einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Warum?

1. Weil der Tunnelblick auf den nächsten Job die Stellensuche meist unnötig verengt, damit erschwert, manchmal verhindert, in jedem Fall aber unnötig verzögert.
2. Und weil es erwiesen ist, dass ein „schneller“ und daher meist wenig überlegter Wechsel häufig zu einem ebenso schnellen Verlust des neuen Arbeitsplatzes führt. Es hilft halt nicht, den Schmerz über eine Trennung, Entlassung oder Kündigung mit irgendeinem neuen Job schnellstens zu „betäuben“. Wenn dieser Sie nicht zufriedenstellt, dann hätten Sie nur die Liegestühle auf der Titanic umdekoriert.

Auch wenn Ihr beruflicher Leidensdruck verständlicherweise derzeit groß sein mag, gibt es noch weitere Gründe, warum Sie nicht mit Tunnelblick geradewegs auf den offenen Stellenmarkt losstürmen sollten, um die nächste Stelle zu ergattern.

Die Arbeits- und Berufswelt ist ebenso wie die Unternehmenswelt derzeit in einem gigantischen Umbruch, der durch die Digitalisierung eingeleitet worden ist. Das volle Ausmaß, in dem die Unternehmen davon in den nächsten zehn bis 20 Jahren betroffen sein werden, ist bis heute noch nicht absehbar.

Die digitale Disruption hat soeben erst begonnen, und doch zeigt sie bereits deutliche Spuren: Etablierte Unternehmen werden stark angegriffen von Konkurrenten, die oft überraschend aus einer anderen Branche kommen, Geschäftsmodelle werden komplett umgekrempelt, ganze Hierarchiestufen ausradiert, Mitarbeiter und Manager zum Teil entlassen. Aber es werden auch neue Formen der Zusammenarbeit (agile Führung, Scrum, Kanban, Design Thinking usw.) eingeführt. Die sich selbst steuernde Organisation ist das Zukunftsmodell. „Führen ohne Chef“ – so lautet heute verkürzt das Prinzip der Holokratie.

Auch an Ihnen und Ihren zukünftigen Jobs werden die digitalen Veränderungen nicht spurlos vorübergehen – im Gegenteil. Mehr denn je ist heute wie in der Zukunft auch auf der C-Level-Ebene der Erwerb „digitaler Kompetenzen“ gefordert. Und das gilt keineswegs nur für IT-Manager, sondern auch für Führungskräfte in sämtlichen anderen Bereichen.

Bei vielen Klienten beobachte ich eine große Verunsicherung, ja geradezu Angst vor den dynamischen Veränderungen durch die Digitalisierung. Können Sie mit Gewissheit sagen, dass Sie „digital kompetent“ sind und die geforderten Qualifikationen mitbringen? Sind Sie auch sonst fachlich, methodisch und persönlich auf dem Laufenden? Fehlende oder veraltete Qualifikationen können ein hoher Risikofaktor und Ursache für länger anhaltende Arbeitslosigkeit sein. Und was noch viel bedeutsamer ist: Gelingt es, das Mindset an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen, gelingt der persönliche Paradigmenwechsel?

Und noch eine provokante Frage: Haben Sie auf Ihrem beruflichen Weg bisher auf „Autopilot“ geschaltet und einfach die Jobs angenommen, die man Ihnen angeboten hat – oder planen Sie Ihre Karriere proaktiv und unabhängig von Ihrem Arbeitgeber? Viele Arbeitnehmer, darunter auch viele Manager, denken nicht langfristig und wagen nicht den Blick über den augenblicklichen Job hinaus. Sie haben keine Karrierestrategie, sondern wachen erst auf, wenn ihr Arbeitgeber beginnt, Trennungsgespräche mit ihnen zu führen, die Entlassung unmittelbar bevorsteht oder sich der Jobfrust fast schon bis zum Burn-out hochgeschaukelt hat.

Dann ist auf einmal nichts dringlicher als der nächste (und hoffentlich bessere) Job, wobei die Suche oftmals auch Angst macht, weil sie mit hoher Unsicherheit verbunden ist. Doch jahrelang vorher haben viele Manager keinen Gedanken an ihre Karriereziele, an eine mögliche oder wün-

schenswerte berufliche Weiterentwicklung und an attraktivere Arbeitsplätze als den derzeitigen verschwendet.

Manchmal klagen solche Führungskräfte dann in der Beratung: „Ich dachte doch, ich würde befördert und nicht entlassen.“ Und einige gestandene Manager sitzen sogar völlig niedergeschlagen vor mir und sind in Panik: „Tun Sie doch etwas! Ich brauche unbedingt einen neuen Job! Ich muss meine Familie ernähren!“ Es ist ein altbekanntes Phänomen: Der Intelligenzquotient sinkt mit dem Grad der persönlichen Betroffenheit. Es dauert oft lange, bis solche Manager begreifen, dass sie selbst es sind, die die Verantwortung für ihren weiteren beruflichen Weg und das Finden eines neuen Arbeitsplatzes übernehmen müssen – nicht ihr (ehemaliger oder jetziger) Arbeitgeber und auch nicht der Karriereberater.



Warten Sie nicht erst, bis Sie in einer beruflich fast schon ausgeweglosen Situation sind, sondern handeln Sie rechtzeitig, wenn Sie erste Anzeichen spüren, dass Ihre Karriere auf der Wippe oder auf der Kippe steht! Ängste um die eigene berufliche Zukunft können lähmend und paralysierend auf die Entscheidungskraft wirken und verhindern, dass man mögliche Chancen frühzeitig erkennt und ergreift. Gehen Sie rechtzeitig Ihre berufliche Neuorientierung an und berücksichtigen dabei, dass es sich nicht um ein Drei-Wochen-Projekt handelt.

Auch wenn Sie jetzt wie viele Manager und Managerinnen 45+ bis 55+ sind, garantiere ich Ihnen, dass der nächste Job Sie nicht in die Rente führen wird. Es werden Ihnen noch zwei bis fünf Stellenwechsel bevorstehen, denn die Entwicklung der Unternehmens- und Arbeitswelt vollzieht sich heute viel schneller als früher. Die Digitalisierung wie auch

der globale Wettbewerb halten so manche Überraschungen bereit, von denen wir heute noch nichts ahnen.



„Gehen oder bleiben?“ Vor dieser Frage stehen viele Manager in kritischen Jobsituationen

Die berufliche Zukunft wird gekennzeichnet sein von einer schnellen Folge des Ein-, Auf-, Um- und Aussteigens, denn die Veränderungsgeschwindigkeit in der Wirtschaft nimmt ständig zu. Es gibt keine Branche, keine Funktionsbereiche und keine Mitarbeiter, die davon ausgenommen sind. Dabei trifft es das mittlere und gehobene Management besonders stark: Hierarchieebenen verschwinden ebenso, wie klassische Führungsrollen zu Auslaufmodellen werden. Und dennoch ist gerade das Mittelmanagement als Gestalter und Umsetzer der Veränderungen besonders gefordert. Die Anforderungen an die Rolle der Führungskraft werden sich jedoch komplett ändern.

Die jetzt für Sie anstehende berufliche Neuorientierungsphase gibt Ihnen Zeit und Gelegenheit, über den Tellerrand der Suche nach dem nächsten Arbeitsplatz hinauszudenken in Richtung einer proaktiven Karrierestrategie als Basis für die nächsten beruflichen Schritte. Berufliche Übergänge müssen organisiert werden – aber erst nachdem kreative, intelligente und mutige strategische Entscheidungen getroffen worden sind. Ihre Vorteile einer proaktiven Strategie:

- Sie tun sich mit der anstehenden Jobsuche erheblich leichter, weil Sie wissen, was Sie wollen, und damit einen klaren Außenauftritt haben.
- Sie gewinnen klare Vorstellungen über Ihr Nutzenangebot und Ihren Marktwert.
- Sie werden unabhängiger von Ihrem derzeitigen und Ihren zukünftigen Arbeitgebern und deren jeweils aktuellen Jobangeboten.
- Trennungen, Entlassungen oder Kündigungen sind keine „Katastrophe“ mehr für Sie, weil Sie mehr Pfeile im Köcher haben als nur einen.
- Sie verändern Ihre innere Einstellung und werden damit beinahe automatisch attraktiver für potenzielle Arbeitge-

ber – auch für solche, die Sie bisher möglicherweise für unerreichbar hielten.

- Sie kennen Ihre langfristigen beruflichen Ziele, die Sie Schritt für Schritt angehen, ohne dabei auf einen bestimmten Arbeitgeber oder eine bestimmte ausgeschriebene Position „angewiesen“ zu sein.
- Sie entwickeln unternehmerisches Denken in eigener Sache und sind damit nicht länger Objekt, sondern Akteur in Ihrem Berufsleben. Als Entrepreneur in eigener Sache können Sie nicht gekündigt werden.
- Und last, but not least: Sie werden beruflich zufriedener, weil Sie Ihre Fähigkeiten, Talente und Neigungen leben und einsetzen, anstatt sich passiv von Job zu Job treiben zu lassen oder erst zu reagieren, wenn ein Stellenwechsel unvermeidbar geworden ist.
- Kurz: Sie werden vom „Job-Mieter“ zum „Job-Eigentümer“.

Weil langfristiges berufliches Denken, Planen und Handeln viel wichtiger ist, als nur den nächsten Job im Auge zu haben, ist dieses Buch kein „Bewerbungsratgeber“ im üblichen Sinne. Auch wenn ich auf das Thema Bewerbungsunterlagen und Jobinterviews kurz eingehe, beschreibe ich nicht im Detail, wie ein Lebenslauf zu gestalten ist oder wie man sich auf ein Vorstellungsgespräch vorbereitet. Ein „Kochrezept“, mit dessen Hilfe einfach nur der Lebenslauf nach Schema F „aufgehübscht“ wird, erscheint mir zu kurz gesprungen.

Ich will Ihnen keinen Honig um den Bart schmieren und verspreche Ihnen daher nicht, was Ihnen etliche Bewerbungsratgeber versprechen: nämlich dass Sie mit dem Aufpeppen Ihrer Bewerbungsunterlagen allein und dem intensiven Training von Vorstellungsgesprächen einen gleich qualifizierten und gleich hoch dotierten Job bekommen werden wie den, den Sie noch haben oder bisher hatten.

Dazu ist die Arbeitswelt derzeit zu stark in Bewegung. Das heißt nicht, dass es aussichtslos wäre, aber es ist ein grundlegender Wandel im Gange, der *mehr* verlangt, als sich auf ansprechende Bewerbungsunterlagen und den offenen Stellenmarkt zu konzentrieren.

Daher möchte ich Sie wachrütteln, sensibilisieren und ins Handeln bringen, indem ich Sie unterstütze, an Ihrer inneren Haltung, Ihrem Mindset, zu arbeiten und einen Paradigmenwechsel einzuleiten, damit Sie beruflich „fit“ werden. Aus einer veränderten Haltung resultiert beinahe selbstverständlich ein verändertes Verhalten. Denn es ist diese Fitness, diese Flexibilität, die Ihnen hilft, langfristig mit hoher Zufriedenheit Ihren beruflichen Weg zu gehen.

Muskeln wachsen zwischen den Trainingseinheiten, nicht beim Training selbst. Solange Sie voll im Job eingespannt sind, sind Sie im Training. In der Übergangphase bis zum nächsten Job haben Sie Gelegenheit, Ihre Jobmuskeln wachsen zu lassen und damit fachlich und persönlich kräftiger und stärker zu werden für die kommenden Herausforderungen. Das ist ein „Boxenstopp“, ein Check-up für die Karriere. Gefordert ist *unternehmerisches Denken* in eigener Sache nicht nur von Selbständigen, sondern auch von angestellten Führungskräften. Das ist ein kompletter Paradigmenwechsel gegenüber der früher üblichen Haltung von Arbeitnehmern – allerdings ein Mindset, das Arbeitgeber heute auch von Managern immer stärker erwarten.

Dieses Buch möchte Sie inspirieren, möchte Handlungsoptionen aufzeigen, Orientierung geben, Impulse setzen und Ihnen Mut machen, damit Sie persönlich neue wegweisende berufliche Entscheidungen treffen können. Es versteht sich als „Behaviour Change Agent“, aber auch als „Verkaufsberater“. Denn wenn Sie Ihren weiteren beruflichen Weg planen und sich vermarkten, müssen Sie sich selbst und ihre Leistungen „verkaufen“, das heißt verständ-

lich, kunden-, also arbeitgeberorientiert und überzeugend präsentieren können. Dabei sind Sie in einer Doppelrolle: Sie sind sowohl das Produkt, das Sie verkaufen wollen, als auch der Verkäufer selbst. Damit diese Doppelrolle gelingt, müssen Sie eine Perspektive einnehmen, mit der Sie sich selbst „von außen“ aus dem Blickwinkel Ihres Gegenübers, Ihrer potenziellen Arbeitgeber sehen können. Auch dabei möchte Ihnen dieses Buch helfen.



Der Aufbau des Buches im Überblick

- **Kapitel 1** holt Sie dort ab, wo Sie im Augenblick stehen: in der Phase des beruflichen Umbruchs, der Trennung oder Kündigung. Das Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie den Umbruch meistern und das Alte beenden, damit Ihr Weg frei wird für eine berufliche Neuausrichtung.
- **Kapitel 2** befasst sich mit der Digitalisierung der Unternehmens- und Arbeitswelt. Als Manager wird von Ihnen erwartet, dass Sie neben fachlicher auch digitale Kompetenz in Ihrem Job mitbringen. Sie können Ihre digitale Qualifikation einschätzen und sehen, ob Sie eventuell Lücken schließen müssen.
- In **Kapitel 3** erfahren Sie, welche innere Einstellung, welches Mindset erforderlich ist, damit Ihre weiteren Karriereschritte erfolgreich sind.
- Das Verständnis von Karriere ist in der volatilen und digitalen Welt genauso im Wandel wie Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse. **Kapitel 4** gibt Ihnen Gelegenheit, Ihre bisherigen Karrieremaßstäbe zu überdenken und gegebenenfalls neu zu justieren.
- **Kapitel 5** ist eines der wichtigsten: Sie bekommen einen Orientierungsrahmen, um Ihre individuelle Karrierestrategie, Ihr „Geschäftsmodell“ zu erarbeiten. Das ist die unverzichtbare Basis für alles Weitere.

- **Kapitel 6:** Neben Bewerbungs- brauchen Sie auch Vermarktungskompetenz. Sie müssen Sichtbarkeit erzeugen, indem Sie mit Ihrem Nutzenangebot eine eigene „Marke“ entwickeln. Auch dazu bedarf es digitaler Kompetenz.
- **Kapitel 7** zeigt die unterschiedlichen Sichtweisen von Unternehmen und Bewerbern in der Vorstellungsphase und macht Sie damit vertraut, wie Sie sich in Vorstellungsgesprächen bestmöglich präsentieren.
- Die Selbständigkeit ist eine echte Chance und Alternative zum Angestelltendasein, nicht nur eine „Notlösung“. In der digitalen Arbeitswelt wird der Rollenwechsel zwischen Tätigkeiten als Angestellter und Selbständiger zur Normalität werden. Insbesondere über das Modell des Interimsmanagements erfahren Sie mehr in **Kapitel 8**.

Ein Wort an alle Leserinnen: Um der leichteren Lektüre willen habe ich im Buch überwiegend die männliche Form gewählt und spreche meist von „dem“ Manager. Alle Managerinnen bitte ich, sich genauso angesprochen zu fühlen.

„Nicht weil es schwierig ist, wagen wir es nicht – sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwierig“ (Lucius A. Seneca).

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, dass Sie die berufliche Neuorientierung wagen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei.

Thomas Landwehr

1 Karriere im Umbruch – wo stehen Sie jetzt und was ist zu tun?

Worum es geht

In diesem Kapitel haben Sie Gelegenheit, eine Standortbestimmung vorzunehmen und zu prüfen, wo Sie im Augenblick beruflich stehen. Wenn Sie noch in ungekündigter Stellung, aber bereits unzufrieden sind oder proaktiv handeln möchten, können Sie anhand einer Reihe von Kriterien Ihre Situation ausloten und besser einschätzen, ob sich ein Wechsel für Sie lohnt. Falls Sie bereits in der Trennungs-, Entlassungs- oder Kündigungsphase sind, erhalten Sie Hilfe, wie Sie mit dieser Situation optimal umgehen.

Sie bekommen außerdem Hinweise, wie Sie das Wechselbad der Gefühle in beruflichen Umbruchsituationen bewältigen. Gefühle werden gerne beiseitegeschoben, ignoriert und intellektuell wegargumentiert – genauso wie eine längst schon erforderliche berufliche Neuausrichtung oftmals ausgeblendet wird. Doch gerade der „unberechenbare Gefühlscocktail“ ist es, der viele Manager in ein „tiefes Loch“ stürzen lässt, aus dem es oftmals schwer ist, wieder herauszukommen und beruflich nach vorne zu schauen.

Die Erfahrung zeigt: Der Weg wird erst frei, wenn nicht nur Tatsachen geschaffen und Unerledigtes beendet ist, sondern auch die belastenden Gefühle verarbeitet worden sind. Erst danach stehen genug Energien zur Verfügung, um proaktiv nach vorne zu gehen. Dann lässt sich mit Schwung

und Elan – ja letztlich erfolgreich – der weitere berufliche Weg aktiv gestalten, anstatt dass man wie paralysiert in Hilflosigkeit oder Ohnmacht verharrt und die Jobsuche gar nicht oder halbherzig angeht.

„Nur wer loslässt, hat zwei Hände frei“ (Hermann Scherer).

■ 1.1 Change before you have to

Hans Friedel (Name geändert) war als Vorstand eines Hygieneartikelherstellers für die Produktionsstätten in ganz Europa verantwortlich. Aufgrund seiner intensiven Reisetätigkeit zwischen den verschiedenen internationalen Standorten hatte er so gut wie keine Zeit, soziale Kontakte innerhalb und außerhalb der Firma zu pflegen und sich zu vernetzen. Auch für seine Familie blieb so wenig Zeit, dass er praktisch nur eine Wochenendehe führte. Friedel erbrachte Höchstleistungen als engagierter Experte für die Steuerung kompletter Produktionswerke. Doch seine starke Fixierung auf sein internationales Tätigkeitsfeld wie auch seine hohe Loyalität gegenüber seinem Arbeitgeber führten dazu, dass er politische Veränderungen im Betrieb nicht rechtzeitig wahrnahm, weil sein Blick nur nach innen auf seinen Aufgabenbereich gerichtet war.

Aufgrund von Umstrukturierungen und Machtverschiebungen wurde er schließlich nach 15 Jahren Betriebszugehörigkeit im Alter von 55 Jahren entlassen. Er erhielt zwar, wie viele Manager, eine großzügige Abfindung und bezog auch ein Jahr sein Gehalt weiter, doch es erwischte ihn „eiskalt“, denn mit allem hatte er gerechnet, nur nicht mit seiner Kündigung. Mit der danach anstehenden beruflichen Neuorientierung tat sich Friedel extrem schwer und brauchte überdurchschnittlich lange, bis er eine neue Fest-

anstellung fand. Er hatte keinen „Plan B“, denn über berufliche Alternativen zu seiner Position, die ihn voll und ganz ausfüllte, hatte er zuvor niemals nachgedacht. Bis zu seiner Entlassung war er selbst der felsenfesten Überzeugung gewesen, beim bisherigen Arbeitgeber noch bis zur Rente bleiben zu können.

So wie Friedel ergeht es vielen Managern, die oftmals zu lange auf einer Stelle und bei ein und demselben Arbeitgeber verharren, ohne sich nach neuen beruflichen Chancen und Möglichkeiten umzusehen. Untersuchungen zeigen: Bei 54 Prozent der Führungskräfte liegt der letzte Jobwechsel mehr als drei, davon bei 22 Prozent mehr als vier Jahre zurück. 56 Prozent der Befragten haben sogar innerhalb von zehn Jahren *gar nicht oder nur einmal* ihren Arbeitgeber gewechselt (vgl. Intersearch 2014, S. 9, 11).

Zudem nimmt die Wechselwilligkeit nach dem 45. Lebensjahr immer weiter ab: Während die 25- bis 34-Jährigen im Laufe ihres Berufslebens im Mittel dreimal ihren Arbeitsplatz und die 35- bis 44-Jährigen immerhin noch zweimal gewechselt haben, hat die Generation 45+ bis 55+ *gar nicht oder höchstens einmal* den Arbeitgeber gewechselt (vgl. Intersearch 2014, S. 10) – eindeutig zu wenig in einer volatilen Arbeitswelt wie der heutigen!

Sind Manager dann plötzlich mit Trennungsgesprächen, bevorstehender Entlassung oder Kündigung konfrontiert, trifft es sie nicht selten unerwartet wie der Blitz aus heiterem Himmel. Doch in 98 Prozent der Fälle hat es vorher Signale und Warnzeichen gegeben, die allerdings meist übersehen wurden, weil man sie sich „schöngeredet“ oder nicht beachtet hat.

Je länger jemand in derselben Funktion und beim selben Arbeitgeber tätig war, desto unflexibler wird er (oder sie) und desto mehr macht ein erforderlicher Wechsel Angst. Oftmals fehlt es aufgrund der zu langen Stehzeit auch an

Kenntnissen und Fähigkeiten, die für die anstehende Bewerbungsphase und die Selbstpräsentation bei potenziellen neuen Arbeitgebern erforderlich wären. Ebenso fehlt es an Selbstreflexion über die eigenen Leistungen und Erfolge wie auch über erstrebenswerte berufliche Ziele und vorhandene Weiterbildungsmöglichkeiten. „Nach zwölf Jahren in ein und derselben Firma waren der gesamte Themenkomplex ‚Arbeitsmarkt‘ und die damit verbundene ‚Selbstvermarktung‘ für mich völliges Neuland“, bekennt ein Bereichsleiter Technik & Operations stellvertretend für viele andere Führungskräfte (vgl. HR-Forum-Nord 2014).

Wer rastet, der rostet, sagt der Volksmund zu Recht. Karriere „passiert“ nicht einfach, sie muss geplant und gemagt werden – und das bedeutet Verantwortung, Selbstreflexion, Mut und Vermarktungskompetenz.



Bleiben Sie nicht länger als drei, maximal fünf Jahre in ein und derselben beruflichen Position. Innerhalb von drei Jahren können Sie vieles bewegen und Ihre Fähigkeiten erweitern, aber nach fünf Jahren, aller spätestens nach sieben Jahren, überwiegt die Routine so sehr, dass Sie kaum noch neue Impulse setzen und Ihr berufliches Können auch nicht mehr weiterentwickeln können.

■ 1.2 Die sieben Phasen in jedem Job

Ich selbst habe in meinem Berufsleben in neun Unternehmen in 14 verschiedenen Funktionen gearbeitet und dabei festgestellt, dass jeder Job einen Zyklus aus sieben Phasen durchläuft, wie sie auch in der Literatur beschrieben werden (vgl. Warkentin 2016). Wenn Sie Produktmanager sind,

erkennen Sie gewiss einige Parallelen zum Lebenszyklus von Produkten.

In jeder beruflichen Position gibt es Phasen, in denen die Arbeit mehr oder weniger Spaß macht. Gerade für Führungskräfte ist es selbstverständlich, sich nicht gleich nach einer neuen Stelle umzusehen, nur weil sich momentan die Probleme häufen und es gilt, eine Durststrecke zu überwinden. Manager haben schließlich gelernt, sich „durchzubeißen“, wenn es mal schwierig wird, sonst wären sie nicht bis zur C-Level-Ebene aufgestiegen. Doch wenn über längere Zeit die Unzufriedenheit an Ihnen nagt und die Durststrecke einfach kein Ende zu nehmen scheint, dann wird es Zeit für eine Neuausrichtung. Verschaffen Sie sich anhand der nachfolgend beschriebenen sieben Jobphasen und der Warnsignale Klarheit, ob die „Krise“ lediglich eine momentane Ausnahmesituation oder schon ein unerkannter Dauerzustand geworden ist.

Phase 1: Begeisterung und Motivation

Allem Anfang wohnt ein Zauber inne. Die Anfangszeit in jedem neuen Job ist gekennzeichnet von Begeisterung und Motivation. Mit großem Tatendrang, Neugier, Vorfreude auf das Kommende und dem Wunsch, sich einzubringen und aktiv zu gestalten, geht es an die neuen Aufgaben. Nicht selten stellt sich das Gefühl ein, dass vieles „besser“ ist als beim alten Arbeitgeber.

Phase 2: Ernüchterung und Zweifel

Die ersten Zweifel melden sich meist nach zwei bis drei Monaten, wenn sich nach der Euphorie Ernüchterung einstellt. Manchmal schleicht sich Unsicherheit ein, ob der neue Job wirklich der richtige ist. Mithilfe eines gekonnten *Onboardings* durch den Arbeitgeber (vgl. Kapitel 7.3) lässt sich diese Phase übrigens leichter bewältigen.

Phase 3: Einleben und Anpassung

Wenn Sie die Unsicherheiten und Zweifel überstanden und Ihre Sichtweise auf den neuen Job zurechtgerückt haben, leben Sie sich in Ihre neue Funktion ein. Nachdem Sie die Abläufe und die neuen Kollegen kennengelernt haben, fangen Sie nun an, Ihre Leistung zu steigern. Sie übernehmen mehr Verantwortung, und auch der anfängliche Enthusiasmus kehrt zumindest teilweise zurück. Typisch für diese Phase sind eine positive Stimmung und der Ehrgeiz, etwas bewegen zu wollen. Phase 3 dauert etwa ein Jahr.

Phase 4: Stabilität und Vertrauen

Im zweiten Jahr erzielen Sie solide Resultate und bewegen sich bereits auf einem guten und sicheren Niveau Ihrer Arbeitsleistungen. Sie gewinnen an Vertrauen bei Kunden, Kollegen und Vorgesetzten, und Ihr Ansehen im Unternehmen steigt. Typisch sind Routine und konstante Leistungen, aber auch das Gefühl, „noch mehr“ bewirken zu können und zu wollen.

Phase 5: Wachstum und Bestleistung

Im dritten Jahr sind Sie in der Lage, echte Spitzenleistungen zu erbringen. Sie beherrschen nun das gesamte Spektrum Ihrer Aufgaben sicher, haben sich einen Ruf und ein solides internes wie externes Netzwerk aufgebaut und kommen eventuell sogar schon für eine Beförderung in Betracht. Typische Zeichen: Erfolg, wachsende Verantwortung, Ehrgeiz und Stolz auf die eigenen Leistungen. Diese Phase kann mehrere Jahre dauern, jedoch sollen nach Beobachtung von Experten selten länger als fünf Jahre Bestleistungen auf höchstem Niveau möglich sein. Die Phase hält jedoch in der heutigen schnelllebigen Welt erfahrungsgemäß höchstens zwei Jahre an. Danach verändern sich – durch die fortschreitende Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle,

Hierarchieabbau, Umstrukturierungen usw. – so viele Abläufe und Arbeitsaufgaben im Betrieb, dass in vielen Positionen, selbst bei identischem Arbeitsbereich, zunächst wieder eine Einarbeitung in neue oder veränderte Aufgaben erfolgen muss, bevor erneut Höchstleistungen erbracht werden können.

Phase 6: Wende und neue Wünsche

Wenn Erfolge zur Gewohnheit geworden sind, neue Herausforderungen fehlen, das Gefühl von Stagnation eintritt oder sich Zweifel an der Geschäftspolitik einstellen, tritt die Wende ein. Ab diesem Punkt sinkt die Motivation. Typisch für diese Phase sind das Nachlassen der Leistung, Unzufriedenheit, Suche nach Veränderungen und wachsender Stress. Jetzt ist der Zeitpunkt für einen Wechsel gekommen. Viele Manager denken in dieser Phase an einen neuen Job, schrecken aber noch davor zurück, weil sie die Anzeichen nur als „vorübergehenden Durchhänger“ deuten und die Mühen des beruflichen Wechsels scheuen. Die Gefahr liegt darin, jetzt anzufangen, sich an den Job und den Arbeitgeber „zu klammern“, anstatt loszulassen und sich beruflich neu zu orientieren. Doch wer klammert, verliert.

Phase 7: Ende und Konsequenzen

Wer in Phase 6 nicht den Absprung schafft und sich beruflich nicht neu ausrichtet, der läuft Gefahr, ab jetzt in eine Abwärtsspirale zu geraten: Mehr und mehr wird die Arbeit als Stress empfunden und zur Belastung. Konflikte mit Kollegen häufen sich, und die Unzufriedenheit im Beruf schlägt sich auf das Privatleben nieder. Statt über Erfolge redet man nur noch über Probleme am Arbeitsplatz. Die Leistungsfähigkeit kann bis zum Burn-out oder anderen ernsthaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen absinken. Typische Anzeichen sind: Motivationsverlust, Antriebslosigkeit, stressbedingte Probleme und Kündigung.

Der Autor



Thomas Landwehr, Jahrgang 1953, studierte Betriebswirtschaft und begann seine Laufbahn in Marketing und Vertrieb bei ExxonMobil. Danach folgten zwölf Jahre in Positionen als Geschäftsführer und Kaufmännischer Leiter in mittelständischen Unternehmen der Foto-, Textil- und Elektroindustrie mit 1000 bis 3000 Mitarbeitern. In dieser Zeit

lernte Landwehr große Branchen- und Unternehmensveränderungen kennen und schätzen (Standortverlagerungen, Outsourcing-Prozesse, Börsengänge, Fusionen). Zwischen 1998 und 2008 war er in namhaften Personalberatungen als Karriereberater, Headhunter und im Outplacement für gehobene Führungskräfte tätig.

Seit 2008 ist er als Karriereberater und -coach für Manager selbständig. Zu seinen Auftraggebern gehören einerseits Führungskräfte als Privatpersonen und andererseits Unternehmen, die ihn mit Outplacement oder Business-Coaching zur Weiterentwicklung von Führungskräften beauftragen. Thomas Landwehr hat zahlreiche Artikel in Print- und On-

line-Medien veröffentlicht. Er hält regelmäßig Vorträge zum Thema „Karriere“.

Internet:

<http://www.daskarrieresystem.de>