

Neue Zürcher Zeitung

Sonderdruck aus der Neuen Zürcher Zeitung
vom 20. April 2004 · □ Nr. 91
«Karriere und Weiterbildung»

Verlierer von gestern, Sieger von morgen

Starke Wandlung des traditionellen Karrierebildes
im Informationszeitalter

Dr. Doris Aebi

Verlierer von gestern, Sieger von morgen

Starke Wandlung des traditionellen Karrierebildes im Informationszeitalter

Von Doris Aebi, Zürich*

Nachrichten von «gefallenen» Managern, von Karriereknicks und überraschenden Laufbahnabbrüchen häufen sich. Bilderbuchkarrieren, wie sie bei unseren Grossvätern die Norm waren, sind zur Seltenheit geworden. Was ist los mit der heutigen Managergeneration? Ist sie einfach weniger erfolgreich als die frühere? Oder muss vielmehr der Karrierebegriff neu definiert werden? Die Autorin skizziert vier neue Karrieremodelle.

Heutzutage kann festgestellt werden, dass gradlinige Berufs- und Aufstiegswege mehr und mehr an Bedeutung verlieren. Noch bis vor wenigen Jahren war die berufliche Karriere eine reine Zeitfrage und geprägt von einem kontinuierlichen Aufstieg in der hierarchischen Organisation. Dieser Umstand wurde durch einen lang andauernden Wirtschaftsaufschwung begünstigt, der innerhalb der Firmen laufend neue Positionen schuf. Ein erfolgreicher Werdegang wurde gleichgesetzt mit dem kontinuierlichen Erklimmen einer neuen Sprosse auf der Karriereleiter. Damit verbunden war nicht nur eine finanzielle Besserstellung, sondern auch die Zunahme von Macht, Einfluss und Sozialprestige. Stehenbleiben führte zu sukzessivem Prestigeverlust. Eine berufliche Neuorientierung, aus welchen Gründen auch immer, wurde rasch mit Versagen gleichgesetzt. *Tempi passati*. Wer weiter an diesem traditionellen Karriereverständnis festhält, riskiert, in Zukunft zu den Verlierern zu gehören.

Das herkömmliche Karrierebild geht nämlich zurück ins Zeitalter der Industrialisierung. Dieses war geprägt durch lineares Denken sowie dem Paradigma: «Besitz der Ressourcen gibt Macht.» Die Zielvorgabe hiess «immer grösser», «immer mehr», «immer preiswerter». Dementsprechend wurden die Ressourcen möglichst knapp, sprich effizient eingesetzt und die Aufbau- und Ablauforganisation linear und überblickbar strukturiert. Der Inbegriff einer beruflichen Karriere war damit der gradlinige Aufstieg innerhalb der sich nach oben verengenden Organisation. Die Wertvorstellung bezüglich der Position wurde auch hier durch die Knappheit des entsprechenden Angebots bestimmt: je grösser die Firma und je höher die Position, umso mehr Einkommen, Einfluss und Prestige für den Stelleninhaber.

Das zukünftige Karriereverständnis richtet sich nach den Gegebenheiten des Informationszeitalters. Die technologischen Möglichkeiten und der gesellschaftliche Wille, diese zu nutzen, verändert das Wirtschaftsleben: Alles rückt stärker zusammen, ganze, bisher abgeschottete Wirtschaftssysteme lassen sich innert Kürze miteinander vernetzen. Dazu kommt noch etwas: Produktivität und Wettbewerb werden neu definiert. Derweil bei den

traditionellen Ressourcen im Industriezeitalter Knappheit den Wert steigerte, verhält es sich bei Informationen gerade umgekehrt: je mehr Informationen möglichst vielen verfügbar sind, desto höher wird ihr Wert. Damit verbunden ist auch eine Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation. Die wirtschaftliche Kraft der Informationen kann nur in Strukturen zum Tragen kommen, bei welchen möglichst vielen möglichst alle Informationen zur Verfügung stehen. Dies fördert die Entstehung von Netzwerken mit Spezialisten – firmenintern wie firmenübergreifend – und definiert neue Organisations- und Zusammenarbeitsformen mit entsprechenden Berufsbildern.

Der Karrierebegriff ist deshalb vielschichtiger geworden und sollte nicht mehr einseitig über einen hierarchischen Aufstieg definiert werden. Die Zukunft wird durch verschiedene Karrieretypen bestimmt sein:

Die Aufsteiger-Karriere

Diese Karriere ist die traditionelle Form und umfasst einen kontinuierlichen Aufstieg. Sie kann in zwei Formen unterteilt werden: die Kamin- und die Springer-Karriere. Die Kamin-Karriere steht für den Eintritt in eine Firma in jüngeren Jahren mit dem Resultat eines sukzessiven Aufstiegs innerhalb dieses Unternehmens. Diese Laufbahn galt früher als Inbegriff einer Karriere, hat aber aufgrund der gegenseitig gesunkenen Loyalität an Bedeutung eingebüsst. Häufiger ist die Springer-Karriere, in der die Karriereschritte in diversen Firmen gemacht werden. Das Ziel besteht darin, die in den alten Positionen erworbene Erfahrung in einer höheren Position einer anderen Unternehmung einzusetzen und zu ergänzen.

Die Quersteiger-Karriere

Dieser Karriereweg ist geprägt durch mehrere Wechsel in verschiedenen Unternehmen und Funktionen, wobei die jeweilige Stelle nicht zwingend die logische Fortsetzung des bisherigen Werdeganges bedeutet. Branchenwechsel sind eine normale Erscheinung. Prägendes Merkmal der Quersteiger-Karriere ist nicht der unmittelbare hierarchische Aufstieg – welcher jedoch oft eine logische Konsequenz ist –, sondern die jeweilige Tätigkeit und das Sammeln neuer Erfahrungen.

Früher wurde eine derartige Laufbahn eher einem lustorientierten, situativen Agieren zugeordnet und nicht mit Karriere gleichgesetzt. Quersteiger haben aber mit dem Wechsel ins Informationszeitalter an Bedeutung gewonnen.

Umsteiger-Karriere

Die Umsteiger-Karriere bedeutet nicht den Ausstieg aus dem Berufsleben, sondern den Ausstieg aus einer langjährigen, logisch fortgesetzten beruflichen Laufbahn. Der folgerichtige Karriereschritt wird bewusst unterbrochen, um in einem neuen Umfeld, in welchem andere Spielregeln gelten, eine Aufgabe zu übernehmen und seine bisherigen Erfahrungen einzusetzen – beispielsweise ein Wechsel von einem gewinnorientierten Unternehmen in eine Nonprofitorganisation, von der Wirtschaft in die Politik oder die Wissenschaft – oder umgekehrt. Auch diese Laufbahnvariante gewinnt aus den bei der Quersteiger-Karriere erwähnten Gründen an Bedeutung. Zusätzlich begünstigt diese berufliche Entwicklung die Umsetzung alter Lebensweisheiten, wonach ein erfolgreiches und erfülltes Leben in verschiedenen Zyklen abläuft, von der Kindheit zur Aufbauphase und dann zur Sinnphase mit primär ethisch-moralischer Zielorientierung.

Übersteiger-Karriere

Diese berufliche Laufbahn beschreibt den Weg einer Persönlichkeit, die ihre bisherigen Erfahrungen aus der Karriere in einem Anstellungsverhältnis in der eigenen Firma zum Tragen bringt und in die Selbständigkeit «übersteigt». Diese Laufbahn-

variante wird immer wichtiger und im Informationszeitalter mit den interagierenden Netzwerken stark begünstigt. Sie erlaubt Individuen mit guter Qualifikation sowie hohem Eigenantrieb sich in einem unternehmerischen Freiraum zu entfalten und frei von hierarchischen Friktionen zu entwickeln. Weiter ist sie auch eine ideale Form vor allem für Frauen, um Beruf und Familie kombinieren zu können. Erfolgreiche Grossfirmen werden zudem zunehmend gezielt spezifische Aufgabenstellungen an qualifizierte Kleinfirmer auslagern, was den Übersteigern Auftragsvolumen generieren wird. Mit dem Übergang vom Industrie- ins Informationszeitalter wandeln sich mithin auch die Karrieremöglichkeiten. Neue Ausprägungen entstehen und können in der persönlichen Laufbahn in verschiedener Abfolge kombiniert werden. So kann beispielsweise ein Aufsteiger zum Quersteiger werden wie auch ein Quersteiger zum Aufsteiger und anschliessend in die Selbständigkeit wechseln.

Zu den künftigen Gewinnern zählen diejenigen Persönlichkeiten, die den Karrierebegriff breiter interpretieren und verschiedene Formen ins Kalkül einbeziehen. Was früher als Abbruch einer Karriere interpretiert wurde, ist heute ein weiterer Schritt in der persönlichen Laufbahn. Jeder Umbruch erfordert eine Abkehr vom Bisherigen und ist zugleich Aufbruch zu Neuem. So auch beim Karrieredenken. Und wer ausschliesslich auf das traditionelle Karrierebild mit einem hierarchischen Aufstieg fixiert bleibt, verpasst nicht nur Entwicklungschancen, sondern läuft ein hohes Risiko bezüglich Burnout und Frustration.