

Beratung

Das Prinzip «Grenzenlose Karriere» als Strategie der Anpassung

Die Arbeitsplatzsicherheit hat sich deutlich verschlechtert. Erwerbstätige benötigen eine physische und psychische Mobilitätsbereitschaft und sie müssen akzeptieren können, dass das Leben manchmal in anderen Bahnen verläuft als erträumt.

Von Caroline Perren. Sie ist Beraterin im Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe der internationalen Zusammenarbeit (Cinfo).

– In der postmodernen Gesellschaft ist jeder für sein Schicksal selbst verantwortlich. Diese Eigenverantwortung wird im Berufsleben ebenso erwartet wie im Privaten. Das Arbeitsumfeld, in dem sich ein Mensch bewegt, wandelt sich immer rascher, von Arbeitsplatzsicherheit kann praktisch keine Rede mehr sein. Wer sich für diese Unsicherheit rüsten will, beginnt daher heute, die eigene Laufbahn zu planen, Schwerpunkte und wichtigste Etappen zu definieren und bewusster zu handeln: egal ob aus eigenem Willen oder der Not der Situation gehorchend. Dies erfordert zwei Kompetenzen: Identitätsbewusstsein und Anpassungsvermögen.

Erwerbstätige, die in ihrer beruflichen Laufbahn mehrmals den Arbeitgeber oder Beruf wechseln oder von Land zu Land ziehen, gelten heute nicht mehr als sprunghaft und instabil, sondern als flexibel, wandlungsfähig und offen für die sogenannte «Grenzenlose Karriere». Diese erfordert physische und psychische Mobilität. Physische Mobilität ist bei allen Veränderungen innerhalb einer Organisation gefragt, beispielsweise bei einer Beförderung, einem Abteilungswechsel innerhalb eines Betriebs (bei Beibehaltung der bisherigen Stelle) oder bei einem Stellenwechsel innerhalb derselben Abteilung. Ferner sind unter dem Begriff physische Mobilität auch horizontale Veränderungen wie der Wechsel in einen anderen Betrieb oder geografische Veränderungen wie der Wechsel in eine andere Region oder in ein anderes Land zu verstehen. Psychische Mobilität bezeichnet die Art und



Laufbahntscheide sollen gut überlegt sein.

Weise, wie jemand solche Veränderungen meistert. Psychische Mobilität bedeutet aber auch die Fähigkeit, aus persönlichen Gründen auf eine sich bietende Gelegenheit zu verzichten.

Betrachtungen am Modell

Der Autor und Organisationsberater William Bridges hat ein Modell erarbeitet, das zwischen drei Dimensionen unterscheidet: «Change» (Veränderung), «Transition» (Umstellung) und «Resonance» (Resonanz). Change bezieht sich auf ein punktuell oder auf ein zu einem bestimmten Zeitpunkt eintreffendes Ereignis wie beispielsweise eine Beförderung oder eine Kündigung. Die Transition umfasst den inneren Anpassungsprozess an das Ereignis und umfasst drei Etappen. Das Ende der bestehenden Situation, die neutrale Zone (das «Dazwischen») und den Neubeginn. Als Resonance bezeichnet Bridges das, was an die Oberfläche

gelangt, wie etwa das sogenannte Echo bisheriger Erfahrungen.

Die Forschungsergebnisse weisen zudem darauf hin, dass sich die Art und Weise der Laufbahngestaltung deutlich verändert hat. Die Laufbahnplanung liegt nicht mehr allein in den Händen des Arbeitgebers. Vielmehr wird die Verantwortung mit dem Arbeitnehmer geteilt. Das geht hin bis zu einer subjektiven, eigenständigen Laufbahngestaltung. Der Arbeitnehmer übernimmt das Kommando über die eigene Karriere, er bestimmt die eigene Leistung, den Weiterbildungsbedarf, steuert die persönliche Entwicklung usw. Sogar seinen Erfolg misst er anhand der eigenen Wertvorstellungen.

Laufbahnkompetenz

Für die Steuerung der eigenen Laufbahn sind drei Schlüsselkompetenzen notwendig: Das «Knowing-why» (Wissen wa-

rum), das «Knowing-how» (Wissen wie) und das «Knowing-whom» (Wissen wen):

- Knowing-why bedeutet, dass eine Person ein relativ detailgetreues Bild von sich hat, seine Werte, Motivation, persönlichen Bedürfnisse und beruflichen Herausforderungen kennt.
- das Knowing-how bezieht sich auf die übertragbaren beruflichen und nicht-beruflichen Kompetenzen wie Berufsidentität, Wissen und Erfahrung.
- mit Knowing-whom sind soziale Netzwerke gemeint, auf die eine Person zurückgreifen kann, wenn sie Informationen oder Unterstützung benötigt: interne und externe Netzwerke, persönliche Beziehungen, Mentoren, aber auch das Ansehen einer Person kann hier von Bedeutung sein.

Die Laufbahnberatung von Cinfo berücksichtigt diese drei Dimensionen. Zuerst muss man sich selbst kennen und verstehen, was einen antreibt (Werte, Motivation). Es geht hier also um den Grundstein, auf dem wir unsere beruflichen Pläne aufbauen. Zweitens müssen die Stärken und die erworbenen Erfahrungen (bestehende Kompetenzen und neu zu erwerbendes Wissen) herausgearbeitet werden, damit die beruflichen Pläne konkretisiert werden können. Und nicht zuletzt gilt es herauszufinden, mit wem man in Kontakt treten muss, um ein laufendes Projekt zu verwirklichen (Mobilisierung des Netzwerks und Inanspruchnahme von Unterstützung). Diese drei Schlüsselkompetenzen werden abgerundet durch

- das «Knowing-what» (Wissen was) oder die Kenntnis der Spielregeln der Laufbahngestaltung
- das «Knowing-where» (Wissen wo) oder die Kenntnis der in diesem Zusammenhang entscheidenden Orte und Stellen
- das «Knowing-when» (Wissen wann), das Wissen um den richtigen Zeitpunkt, um eine Stelle zu behalten, ein Unternehmen zu verlassen oder einen Funktionswechsel ins Auge zu fassen.

Zu diesen Dimensionen gehört auch die Fähigkeit, sich richtig zu verkaufen oder einen aussagekräftigen Lebenslauf und ein ansprechendes Bewerbungsschreiben verfassen zu können.

Timing als wichtiges Kriterium

Wichtig und nützlich sind zudem Kenntnisse des Umfelds, in dem sich eine Person weiterentwickeln möchte. Entscheidend kann dabei sein, dass man Karrieremöglichkeiten erkennt und die strategisch wichtigen Personen anvisiert, beispielsweise jene, die am Rekrutierungs- oder Auswahlprozess beteiligt sind. Nicht zuletzt kommt es aber auch auf das korrekte Timing an, denn der «richtige Zeitpunkt» ist bei der Laufbahngestaltung entscheidend. Manchmal muss man eine sich bietende Gelegenheit am Schopf packen, ein anderes Mal ist es besser, eine sich zum falschen Zeitpunkt bietende Gelegenheit ungenutzt verstreichen zu lassen.

Schliesslich sollte man sich auch fragen, wo man die Grenzen zieht, wenn es um den Identitätswandel und die hochgeprieseene Anpassungsfähigkeit geht. Das eigene Leben selbst zu planen ist zwar verlockend, nur lässt sich nicht immer alles so einrichten, wie man gerne möchte. Zu den grössten Herausforderungen für das persönliche Gleichgewicht gehört es heute, auch einmal zu akzeptieren, dass das Leben in anderen Bahnen verläuft als erträumt. Ebenso wichtig ist es, das Leben als Ganzes zu betrachten.

Letztlich setzt die «Grenzenlose Karriere» voraus, dass man ständig mit dem Umfeld vernetzt bleibt. Für jene, die sich ihrer Identität bewusst sind und ständig an neue Situationen anpassen können, wird diese Wandlungsfähigkeit zum Trumpf, den sie auf einem sich ständig verändernden Arbeitsmarkt ausspielen können. —

Leben als Karriere-Nomaden

Nach dem Hochschulstudium hat Anne zwei Praktika absolviert und sucht nun eine Stelle in der internationalen Zusammenarbeit. Sie möchte ihre Chancen auf dem anspruchsvollen Arbeitsmarkt besser kennen und klären, welche Schritte sie ihrem Ziel näher bringen. Paul hat das Informationszentrum Cinfo in den letzten Jahren mehrmals aufgesucht und unter anderem einen «Reflexionstag» und den Kurs «Applying to International Organisations» besucht. Er hat ein Praktikum im Rahmen des UNO-Freiwilligenprogramms und danach weitere Auslandseinsätze absolviert. Nach mehreren Jahren Praxiserfahrung nimmt er jetzt erneut eine Beratung in Anspruch, um die nächsten Karriereschritte zu planen. Wie typische «Karriere-Nomaden» nehmen Anne und Paul ihre berufliche Zukunft selbst in die Hand. In

Pauls Fall gilt es, die Kompetenzen zu nutzen, die er erworben hat: Die Fähigkeit etwa, unter schwierigen Bedingungen zu arbeiten, oder sein Improvisationstalent und aus kultureller Sicht seine Fähigkeit, mit dem Ungewissen und mit Paradoxen umzugehen.

Ob man am Anfang seiner Karriere steht oder auf eine langjährige Berufstätigkeit zurückblickt, die Bedingungen, die es bei der Laufbahnplanung zu berücksichtigen gilt, können sich jederzeit ändern, und dem muss man Rechnung tragen. Auch Schwierigkeiten mit der Work-Life-Balance können bei der Karriereplanung eine wichtige Rolle spielen. Nicht selten äussern die Klienten von Cinfo den Wunsch nach einer Rückkehr in die Schweiz, sei dies aus familiären Gründen oder um der sozialen Isolation zu entgehen.