



# Change-Prozesse und Karriereversprechen

*Martin Claßen*

In Zeiten organisatorischen Wandels werden viele persönliche Pläne abrupt beendet. Das Bekannte und das Gewohnte geraten ins Wanken. Dies trifft besonders für die individuelle Karriere zu, die in agilen Unternehmen nicht mehr perspektivisch geplant werden kann. Wie sicher ist eigentlich eine langfristig stabile Karriere im Verlauf von Veränderungsprozessen?

**H**öchst unsicher! Auf Basis interner Analysen sieht Lori Goler, Head of People bei Facebook, drei Wünsche, die Mitarbeiter in ihrer Firma wirklich motiviert: Career, Community und Cause. Während Sinngebung und Gemeinschaft bereits erhebliche Ansprüche an die Organisation stellen, ist der Karrierewunsch, von ihr an erster Stelle genannt, noch schwieriger zu erfüllen.

Zumal sich eine Beobachtung immer mehr bestätigt: Die für einen selbst und für andere sichtbare Laufbahn von unten nach oben ist früher viel klarer gewesen. Die klassische Karriereleiter gibt es fast nur noch in der Very Old Economy und in Behörden, die wiederum für viele Talente völlig uninteressant sind.

## Vorsicht mit Karriereversprechen

Karriereversprechen in einer attraktiven Unternehmenskultur können heute nur noch solche Firmen einlösen, deren Umsatz auf lange Sicht stark wächst und bei denen sich deshalb ständig neue Aufstiegsräume öffnen. Aber selbst dort muss die Performance stimmen, sonst wird es nichts mit dem Weg

nach oben. Und auch dort wird die steil wachsende Umsatzkurve, wie die Erfahrung lehrt, irgendwann flacher, was dann erst recht all jenen sauer aufstößt, die zu spät auf diesen Zug aufgesprungen sind und neidisch auf ihre Kollegen blicken, die früher eingestiegen sind.

Alle anderen Unternehmen, besonders solche, die sich als flach bezeichnen, weil sie nicht auf hierarchische Strukturen setzen, müssen mit ihren Verheißungen sehr vorsichtig sein. Zumal es nur wenige Firmen gibt, die die drei HR-Instrumente Karrieremodell, Entwicklungspläne und Nachfolgeplanung zumindest halbwegs im Griff haben. Es gibt zwar auch den Gegentrend, dass Talente eine Beförderung ausschlagen, weil diese mit einer größeren Führungsverantwortung verbunden wäre, was immer mehr Zeit und Nerven kostet. Doch dieses Phänomen ist noch nicht weitverbreitet.

Fazit: Bei den Beförderungsperspektiven besteht zwischen dem Wunsch aufstiegsorientierter Mitarbeiter und den Möglichkeiten in den Unternehmen eine erhebliche Diskrepanz. Zumal das uralte Gesetz, dass jede organisatorische Pyramide nach oben hin schlanker wird, auch künftig seine Gültigkeit behält.

Wenn das Verhältnis der Aufstiegswilligen zu den Aufstiegsplätzen deutlich größer als eins wird, gibt es ein Problem. Dies ist wie im Sport, wo sich in jeder Saison viel mehr Mannschaften Hoffnungen auf den Aufstieg von der zweiten in die erste Liga machen, als es dann tatsächlich schaffen. Je höher diese Kennzahl ist, desto größer ist das Karriereproblem einer Organisation mit allen seinen Folgewirkungen, wie etwa sinkende Motivation, fallendes Engagement und zunehmende Abgänge. In einem Wort: Karrierefrust.

## Karriere als „Rankgitter“

Aber heißt Karriere immer nur Aufstieg? Über ihre eigene Entwicklung sagt Goler: „I think of my career as a jungle gym, not a ladder.“ In den letzten Jahren versuchten Theorie und Praxis, das „Problem Karriere“ sprachlich abzumildern. Die meisten Talente seien primär an ihrer künftigen Beschäftigungsfähigkeit (employability) interessiert oder würden flexible Wachstumsangebote im Sinne eines Rankgitters (career trellis) anstreben.

Es gibt weitere Ablenkungen: „Fachlaufbahn“, „laterale Karriere“, „Seitwärtsschritt vor dem Aufstieg“, „persönliches Wachstum mit den Aufgaben“. Alles schön und gut. Viele Leistungsträger wollen aber auch weiterhin, dass Karrieren sichtbar sind, nicht zuletzt für das eigene Ego und um sich im Sozialsystem ihrer Organisation verorten zu können. Karrieren müssen spürbar bleiben, sonst haben sie keinen Wert mehr.

## Fünf Karrieremotive

Die Karriere war bereits in der Antike dazu da, einen Leistungsanreiz zu setzen. Seither wurden zahlreiche Karrierekonzepte vorgeschlagen. Bekannt sind derzeit etwa das Reiss Motivation Profile ([www.rmp-germany.com](http://www.rmp-germany.com)) oder die Karriereanker des US-amerikanischen Organisationspsychologen Edgar H. Schein. Interessant sind zudem fünf Karrieremotive, die sein Landsmann C. Brooklyn Derr, Professor für International Business, unterscheidet.

**Getting Ahead:** Erfolg wird als hierarchischer Aufstieg verstanden, der mit Geld, Macht und Status verbunden ist – die klassische Karriere. Als Gegenleistung wird der Organisation eine hohe Einsatzbereitschaft und große Zuverlässigkeit geboten. Bei Veränderungen ist das Karriererisiko dann besonders hoch, wenn sich die Möglichkeiten und die Spielregeln verschlechtern oder wenn sich die persönlichen Garantien, etwa der bisherige Vorgesetzte, aus den Entscheidungsprozessen verabschieden.

**Getting Secure:** Erfolg wird als feste und am besten lebenslange Anstellung in einer Organisation verstanden. Die inoffizielle Abmachung lautet: ein sicherer Arbeitsplatz, einige Nebenleistungen und etwas Wertschätzung als „company person“ und dafür eine gewisse Kraftanstrengung und Veränderungsbereitschaft; also quasi die Verbeamtung. In manchen Firmen gibt es für einen bestimmten Zeitraum eine Beschäftigungsgarantie und Besitzstandswahrung mittels Betriebsvereinbarung. Veränderungen werden dann als besonders bedrohlich empfunden, wenn wesentliche Absicherungsstützen brüchig werden oder sogar eine Revolution ins Haus steht, die das alte Gefüge ins Wanken bringt.

**Getting Free:** Erfolg wird als Unabhängigkeit und folglich eine große individuelle Autonomie verstanden. Die persönliche Lebensgestaltung steht im Vordergrund und der formale Aufstieg ist nebensächlich. Deshalb wird eine Anstellung an den Rändern und nicht im Kern der Organisation bevorzugt, da dort am ehesten Kreativität erlaubt und die Kontrolle am geringsten ist. Meist haben Experten ein solches Karrieremotiv. Ihr Wissen gibt ihnen eine erhebliche Arbeitsmarktmacht – solange es nachgefragt wird. Und genau darin besteht die Gefahr von Veränderungen. Bisher überlegenes Wissen wird obsolet und statt Freiheit ist Anpassung an fremde Prozesse und Regeln erforderlich. Das mögen Freigeister gar nicht.

**Getting Balanced:** Erfolg wird als Gleichgewicht im dreipoligen Spannungsfeld Beruf („mein Job“), soziales Umfeld („meine Familie und Freunde“) und eigene Person („mein Ich“) verstanden. Nicht eine der drei Lebenssphären steht im Vordergrund, sondern das Ziel ist, sie in einer stimmigen Balance zu halten. Das Unternehmen und die Arbeit sind wichtig, aber nicht in einer Weise, die die Work-Social-Person-Balance einseitig werden lässt. Da einerseits jede Veränderung mit zeitlichem Mehraufwand verbunden ist, droht sie das im Alltag ohnehin schon labile Gleichgewicht aus dem Lot zu bringen. Da andererseits Change auch attraktive Chancen bietet, wächst die Gefahr der Selbstaussbeutung.

**Getting High:** Erfolg wird als eine Stimulierung durch ständig neue Aufgaben und Herausforderungen verstanden. Die berufliche Tätigkeit erzeugt einen Thrill, der zu einer völligen Vertiefung und einem restlosen Aufgehen führt, also einem Schafensrausch, der vom US-amerikanischen Psychologieprofessor Mihály Csíkszentmihályi als Flow bezeichnet wird. Veränderungen sind dann Chance und Risiko zugleich: Zum einen sorgen sie durch neuartige Aspekte, spannende Aktionen und zusätz-

liches Adrenalin dafür, dass der Flow erhalten bleibt. Zum anderen kann durch sie der bisherige Flow abrupt unterbrochen werden, etwa wegen ungewohnter formaler Zwänge und weiterer Einschränkungen der persönlichen Freiheit, also durch eine geringere Autonomie, verstärkte Routinen und eine aufkommende Stupidität.

Führungskräfte und Mitarbeiter unterscheiden sich bei diesen Karrieremotiven, die über eine einfache Diagnostik analysiert werden können (<https://www.changement-magazin.de/derr-diagnostik/>).

## » Veränderungsprozesse und Karriereversprechen stehen oft im Widerspruch zueinander.

### Leitfragen zum „Problem Karriere“

Besonders Mitarbeiter mit dem Ahead-Motiv haben eine Erwartung, die aus drei Komponenten besteht: ein stetes Aufwärts, große Schritte und eine kurze Taktung. Das überfordert viele ihrer Chefs. Veränderungsprozesse und Karriereversprechen stehen oft im Widerspruch zueinander. Wenn die Veränderungsprozesse gesetzt sind, müssen sie bei den Karriereversprechen Vorsicht walten lassen.

Es gibt keine Patentrezepte für dieses „Problem Karriere“. Was nicht geht, geht eben nicht. Es versteht sich von selbst, dass solche Einschränkungen schwer zu vermitteln sind und große Enttäuschungen erzeugen, besonders wenn im Vorfeld (tatsächlich oder vermeintlich) erhebliche Erwartungen geweckt wurden. Am unangenehmsten sind Zusagen, die von früheren Vorgesetzten gemacht wurden, die sie heute nicht mehr einlösen müssen.

Um eine pragmatische Lösung zu finden, empfiehlt es sich, sechs Leitfragen zu beantworten:

- Welche Karrieremotive haben die erfolgskritischen Akteure im Veränderungsprojekt?
- Können diese Karrieremotive während und nach dem Wandelvorhaben erfüllt werden?



**Martin Claßen**

ist selbstständiger Berater und  
Chefredakteur von *changement!*

- Falls dies nicht möglich ist, welche alternativen Retention-Maßnahmen sind in jedem Einzelfall möglich?
- Falls doch das Unvermeidliche eintritt und die Wackelkandidaten die Firma oder zumindest das Projekt verlassen, wie sieht jeweils der Plan B aus?
- Gibt es für das Risikomanagement des „Problems Karriere“ ein eigenes Projektbudget in ausreichender Höhe?
- Wie offen und ehrlich wird das „Problem Karriere“ kommuniziert?

### Eine Gratwanderung

Aus China kommt der Spruch „Bevor man eine Leiter besteigt, sollte man sich vergewissern, ob sie an der richtigen Wand lehnt.“ Talente suchen sich neue Wände, wenn die alten im Nichts enden. Echte Talente werden solche neuen Wände in der momentanen Arbeitswelt ziemlich sicher finden. Daher müssen Firmen bei ihrem Change Management stets damit rechnen, dass wichtige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Und gleichzeitig etwas dafür tun, dass dies nur Einzelfälle bleiben.

Wie im People Management generell empfehlenswert, bietet sich eine Konzentration auf die Schlüsselpositionen und Schlüsselpersonen an, selbst wenn damit eine gewisse Ungerechtigkeit erzeugt wird. Denn es können niemals sämtliche Ambitionen auf berufliches Wachstum befriedigt werden, in Zeiten des Wandels ohnehin nicht. Das „Problem Karriere“ bleibt deshalb eine der schwierigsten Gratwanderungen für Führungskräfte, mit Blick auf ihre Leistungsträger, auf alle erwartungsvollen Mitarbeiter und auch auf sich selbst. Einerseits werden sie auf die motivierende Wirkung der Aufstiegshoffnung setzen. Andererseits dürfen sie nicht die organisatorischen Möglichkeiten aus dem Auge verlieren.

Versprochen – gebrochen. Das lässt sich bei Veränderungsprojekten nicht immer vermeiden. Allzu häufig sollte allerdings nicht auf den künftigen Wortbruch gewettet werden, um gegenwärtigen Führungsproblemen ausweichen zu können. Bei einem hungrigen Talent oder einer aufstiegsorientierten Führungskraft im mittleren Management mögen Beruhigungspillen, etwa überschwängliche Potenzialbeurteilung, perspektivische Entwicklungsversprechen oder überdimensionierte Goldfischeiche, zwar kurzfristig wirken. Langfristig funktioniert diese Therapie aber nur in Einzelfällen. Das „Problem Karriere“ bleibt eine der großen Herausforderungen im People-Management der Unternehmen. Das gilt nicht nur in Zeiten des Wandels, sondern auch im Normalbetrieb. **c!**