«Die allermeisten Karrieren sind nicht planbar»

Der HR-Experte, Berater und SKO-Beirat Matthias Mölleney glaubt nicht an die Planbarkeit von Karrieren. Mölleney plädiert für eine gesunde Balance zwischen der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und dem Leben der eigenen Persönlichkeit.

Erfolg in der Karriere ist subjektiv. Wie definieren Sie eine erfolgreiche Karriere?
Wenn sich alle im Wettbewerb an den gleichen Karrierezielen messen, geht Menschlichkeit verloren. Ich habe ein interessantes Buch von Johannes Czwalina gelesen. Er hat Menschen in der Endphase ihres Lebens gefragt, was sie anders machen würden, wenn sie ihr Leben noch einmal neu beginnen könnten. Kaum jemand von ihnen bereut, etwas gemacht oder unternommen zu haben. Fast alle aber erinnern sich an etwas, das sie nicht gemacht, an Chancen, die sie nicht ergriffen haben. Und dies bedauern sie im Nachhinein. Ich habe daraus gelernt, dass es wichtig ist, offenzubleiben für Neues, Veränderungen mitzumachen und Chancen zu suchen. Das verträgt sich allerdings nur schlecht mit einer langfristig geplanten Karriere.

> «Wenn sich alle im Wettbewerb an den gleichen Karrierezielen messen, geht Menschlichkeit verloren.»

Sind Karrieren denn heute noch planbar?
Die allermeisten Karrieren sind nicht planbar, und das ist auch gut so. Auch meine eigene Entwicklung folgte nie einem langfristigen Ziel, sondern bestand aus Veränderungen, denen ich mich stellen durfte, und aus Chancen, die sich daraus ergaben. Aber natürlich auch aus der Erfahrung, immer wieder zu scheitern und neu anfangen zu müssen.

Verliert der Erfolgsbegriff im klassischen Sinn eher an Bedeutung?
Ich glaube nicht, dass Erfolg weniger wichtig wird, aber wir werden andere Kriterien anwenden, um Erfolg zu definieren. Am Anfang der Menschheitsgeschichte war derjenige erfolgreich, der mit seiner Familie oder seiner Sippe überlebt hat. In den letzten 100 Jahren wurden monetäre Messgrössen in den Vordergrund gerückt. Zurzeit scheinen Sinnhaftigkeit und Lebenszufriedenheit wieder wichtiger zu werden.

Sind Brüche in Karrieren heute eher akzeptiert?
Ja, in vielen Ländern kann man das bereits deutlich sehen. Ein Grund dafür liegt sicher in der abnehmenden Loyalität. Wobei nicht die Arbeitnehmer damit angefangen haben, die traditionelle Loyalität aufzukündigen, sondern die Arbeitgeber, und zwar unter dem enorm wachsenden Kostendruck der letzten dreissig Jahre. Personalchefs, die selber schon viele Mitarbeitende entlassen mussten und damit Brüche in deren Lebensläufen erzeugt haben, sind eher bereit, auch Brüche in Karrieren von Bewerbenden zu akzeptieren.

Zählen auch zunehmend andere Faktoren bei Beförderungen?
In den meisten Unternehmen werden immer noch die besten Fachleute zu Führungskräften befördert und nicht diejenigen, die am besten führen können. Aber immer mehr Firmen stellen das aktiv infrage. Extrembeispiele sind Unternehmen wie SEMCO oder Haufe-Umantis, in denen die obere Führung demokratisch gewählt wird. Oder Lufthansa, die schon in den 90er-Jahren entschieden hat, dass in den oberen Etagen niemand der direkte Nachfolger seines Chefs oder seiner Chefin werden kann und damit eine laterale Entwicklung stark forciert hat.

Welche Aspekte sind entscheidend, damit man Karrieren nach Wunsch gestalten kann?
Am wichtigsten ist es, die eigenen Stärken realistisch zu erkennen. Jeder Mensch hat Begabungen, Dinge, die ihm leichter fallen als anderen. Wer sich darauf konzentriert, statt sich nur mit den eigenen Schwächen zu beschäftigen, kommt in der Regel weiter.

> «Es ist wichtig, offenzubleiben für Neues, Veränderungen mitzumachen und Chancen zu suchen.»

Wie wichtig ist das Umfeld, die Branche, die Unternehmung?
Das hängt stark von der eigenen Begabung ab. Es gibt Menschen, die ihr Potenzial besser in einem KMU entfalten können, wo es meistens eher um ganzheitliche Lösungsansätze geht. Andere sind als Spezialisten im grossen Konzern glücklicher und damit letztlich auch erfolgreicher.

Welche Bedeutung haben Netzwerke und Mentoren?
Dank den Social Media haben wir heute mehr Möglichkeiten, die Zugehörigkeit zu Netzwerken selber zu beeinflussen. Alles ist transparenter geworden, aber deswegen leider nicht übersichtlicher. Trotzdem steigen die Möglichkeiten und die Bedeutung von Feedback. Ich kaufe etwas nicht mehr

Foto: Renate Wernli

MATTHIAS MÖLLENEY
ist Inhaber der peopleXpert gmbh in Uster und Leiter des Centers for Human Resources Management & Leadership der Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ. Er stammt aus dem deutschen Fulda und war HR-Leiter bei Swissair, Sulzer Medica und Unaxis. Mölleney ist unter anderem Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management ZGP, und er gehört zum Beirat der Schweizer Kader Organisation SKO.

wegen der Werbung, sondern weil ein Kollege es mir empfohlen hat. Ich bewerbe mich nicht mehr bei einer Firma, weil sie gute Produkte herstellt, sondern weil mir ein dort arbeitender Freund sagt, dass er glaubt, ich würde gut hineinpassen.

Wie wichtig ist Weiterbildung in Karrieren?
Wissensvermittlung alleine ist nicht mehr ausreichend. Ein Return-of-Investment in der Weiterbildung entsteht erst dann, wenn ich das Gelernte in der Praxis anwenden kann und damit konkrete Erfolge erziele. Im Zusammenhang mit Weiterbildung wird oft von Investitionen in das Humankapital gesprochen, aber in der unternehmerischen Erfolgsrechnung tauchen Weiterbildungen immer nur bei den Kosten auf. Und wer mag schon Kosten? Wenn wir mal wirklich Investitionsrechnungen machen würden für eine Weiterbildung, sähe die Situation ganz anders aus.

Heute geht es für viele darum, erfolgreich zu sein, ohne sich verbiegen zu müssen …
Diesen Wunsch hatten frühere Generationen auch schon. Sie konnten ihn nur nicht realisieren, weil sie als Arbeitnehmer am kürzeren Hebel sassen. In Zeiten des Fachkräftemangels könnte sich das Gewicht verschieben. Dann wird man sehen, ob es nur schlaue Sprüche waren oder ob es viele Leute gibt, die eine Firma verlassen, bei der sie das Gefühl haben, sich verbiegen zu müssen.

Welche No-Gos gibt es Ihrer Meinung nach?
Jeder muss die Balance zwischen der notwendigen und sinnvollen Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber und dem Leben der eigenen Persönlichkeit finden. Wenn jeder glaubt, im Berufsleben ginge es nur um die Selbstverwirklichung und die Arbeitgeber seien das Mittel zum Zweck, ist das genauso schlimm, wie wenn alle bedingungslos loyal sind und alles mitmachen, was der Arbeitgeber verlangt.

Welche Rolle spielt der Partner, die Partnerin in Karrieren?
Die Partner sind sehr wichtig, aber sogar der Freundeskreis spielt eine zunehmende und oft auch einschränkende Rolle bei der Frage nach der beruflichen Mobilität.

Interview: Michael Zollinger