

VON RUNDSTEDT

WHITEPAPER

BERUFLICHE UMBRÜCHE ALS CHANCE –
Gesund bleiben und Krisen für
Karriereerfolg nutzen

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	03
1 Einleitung: Die Mosaikkarriere verdrängt die Leiter	04
2 Die Herausforderung: Unsicherheit muss man aushalten	05
2.1 Psychische Konsequenzen: Wer bin ich, wenn ich nicht arbeite?	05
2.2 Ma: Mut zur Lücke	06
2.3 Resilienz: So stabil wie möglich, so flexibel wie nötig	07
2.4 Outplacement: Talentscouting und Mentalcoaching	08
3 Die empirische Untersuchung: Gesund durch Krisen kommen	10
3.1 Methodik: Wie wir vorgegangen sind	10
3.2 Ergebnisse	11
3.3 Fazit	12
4 Handlungsimpulse für Mosaikkarrieren: Was jetzt zu tun ist	14
4.1 Im Wirkungsfeld des Einzelnen	14
4.1.1 Der Einzelne im Trennungsprozess	14
4.1.2 So entwickeln Beschäftigte ihre Talente für die Mosaikkarriere	16
4.2 Im Wirkungsfeld der Führungskraft	17
4.2.1 Die Führungskraft im Trennungsprozess	17
4.2.2 Die Führungskraft als Karrierecoach	18
4.3 Im Wirkungsfeld von HR	19
4.3.1 Die Aufgaben von HR im Trennungsprozess	19
4.3.2 HR von morgen	20
5 Ausblick: Zeit zum Umdenken!	22

VORWORT

Seit mehr als 30 Jahren beraten wir bei von Rundstedt Menschen in beruflichen Umbrüchen. Anders als in der Vergangenheit sind Karrieren von morgen flexibler und dadurch stärker durch Brüche und Phasen der freiwilligen wie erzwungenen Umorientierung gekennzeichnet. In der Zusammenarbeit erleben wir, dass Trennungssituationen sehr belastend sein können. Es ist aber immer wieder faszinierend, zu sehen, wie Klienten diese Zeiten der Unsicherheit meistern und sich nicht entmutigen lassen, bis sie einen passenden Job gefunden haben. Psychische Stabilität und Widerstandskraft gegenüber Rückschlägen sind elementar, um eine solche Krise weniger tief zu empfinden und leichter zu überwinden.

Ziel dieses Whitepapers ist es, darzustellen, welche Faktoren besonders förderlich auf die seelische Gesundheit in beruflichen Umbrüchen wirken, und daraus Handlungsimpulse für den Einzelnen, Führungskräfte und das Human Resource Management (kurz: HR) abzuleiten. Die Ausführungen beziehen sich auf die Studie unseres Karriereberaters Dr. Uwe Wind, die er in Kooperation mit der medizinischen Fakultät der Technischen Universität Dresden vorgelegt hat.

Unser Credo: Seelische Gesundheit ist essenziell für den Erfolg des Einzelnen und des Unternehmens und verdient in Zeiten disruptiver Veränderungen besonderes Augenmerk. Seelische Gesundheit in beruflichen Umbrüchen ist kein Schicksal, sondern lässt sich aktiv zum Besseren wenden. Der Einzelne teilt sich die Verantwortung für ein stabiles seelisches Stützkorsett dabei mit dem Personalmanagement und den Führungskräften. Gemeinsam tragen sie dafür Sorge, dass die Leistungsfähigkeit sowohl während der Zusammenarbeit als auch in einer Trennungssituation erhalten bleibt.

Caterine Schwierz,
Chief Operating Officer bei von Rundstedt

1

EINLEITUNG: Die Mosaikkarriere verdrängt die Leiter

Erhebliche Kräfte wirken auf die Arbeitswelt von heute ein und wirbeln unsere Vorstellung, wie eine erfolgreiche Erwerbsbiografie abzulaufen hat, durcheinander. Seit Mitte des vorangegangenen Jahrhunderts galt der sichere, lebenslange Arbeitsplatz als Maß aller Dinge. Dort sollten sich die Angestellten entwickeln, in der Hierarchie aufsteigen und aus Dank für die ihnen zugeteilte Sicherheit dem Unternehmen treu bleiben und ihre Pflicht erfüllen. Dieses Modell, gemeinhin als Leiterkarriere bekannt, löst sich auf.

Befeuert von den vier Megatrends demografische Entwicklung, Digitalisierung, Globalisierung und Wertewandel, sind die Sprossen dieser klassischen Karriereleiter instabil geworden. Unternehmen geraten unter Druck: Die digitale Transformation stellt ganze Geschäftsmodelle infrage. Die Sharing Economy, intelligente Angebote per App und der Einbruch von IT-Riesen in Schlüsselbranchen jagen alteingesessenen Anbietern Kunden ab und bringen so erfolgswöhnte Unternehmen der Old Economy in Bedrängnis. Wollen sie in diesem disruptiven Strudel nicht den Anschluss verpassen, müssen sie sich als agile Organisation neu erfinden. Diese Entwicklungen werden dazu führen, dass das Modell der Leiterkarriere durch die Mosaikkarriere ersetzt wird.

Wie in unserem Whitepaper „Karrieren im Wandel – was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen“ beschrieben, müssen Erwerbstätige neue Wege beschreiten, um berufliche Erfüllung zu erlangen. Schritte nach vorn werden dabei nicht unbedingt mit einem hierarchischen Aufstieg einhergehen. Denkbar sind Karriereetappen, die Berufstätige mitunter auch einen Schritt zurück- oder seitwärtsführen. Wie bei den Kacheln eines Mosaiks wird das übergeordnete Motiv einer solchen Karriere besonders gut aus dem Abstand heraus sichtbar. Denn die einzelnen Abschnitte der Mosaikkarriere können sich zeitlich, inhaltlich und formal erheblich unterscheiden: Phasen von mehrjähriger Festanstellung wechseln sich ab mit nur wenige Monate umfassender Projektarbeit. Zeiten mit hohem Arbeitsaufwand und zahlreichen Überstunden gehen über in Teilzeitbeschäftigung, Führungsverantwortung in fachliche Aufgaben. Selbstständige, weisungsgebundene und ehrenamtliche Arbeit findet in diesem Modell ebenso ihren Platz, wie auch das Sabbatical, die Erziehungs- oder Pflegezeit ihre Berechtigung haben.

Wie reibungslos der Wechsel von der einen in die nächste Phase im Einzelfall gelingt, hängt auch davon ab, wie gut der Betroffene sich selbst kennt und ob er sich mit seinen persönlichen Talenten und Stärken auseinandergesetzt hat.

Wer um seine Fähigkeiten und Erfolge weiß, dessen Selbstwert wird nicht so stark beschädigt, wenn sich ein Abschied von einem Projektteam oder einem Arbeitgeber ankündigt. Vielmehr wird er die Phase der Veränderung bald als Gelegenheit begreifen, sich künftig an anderer Stelle einzubringen und dort sinnvolle Arbeit zu verrichten. Neue Aufgaben werden für ihn eher eine Verheißung als eine Bedrohung bedeuten; ein neues Umfeld wird ihm eher als Chance erscheinen, hinzuzulernen, auf interessante Menschen zu treffen und sein Netzwerk zu erweitern.

2

DIE HERAUSFORDERUNG: Unsicherheit muss man aushalten

Das Streben nach Sicherheit und Beständigkeit ist bei uns Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Der Umgang mit beruflichen Umbrüchen fällt manchen Menschen schwerer als anderen. Hinzu kommt, dass sich der Wechsel von Rolle zu Rolle, von Funktion zu Funktion nicht immer nahtlos vollziehen wird. Dann gilt es, Wartezeiten zu überbrücken und mit Sinn zu füllen.

„ Würde ich mit Mitte 50 wieder einen herausfordernden Job finden? „
„ Meine Unsicherheit war zunächst groß.¹

„ Anfangs war ich einfach nur enttäuscht. Die Wertschätzung meiner Person als Leistungsträger war ja weg. „

2.1 Psychische Konsequenzen: Wer bin ich, wenn ich nicht arbeite?

Unsicherheit, mangelnde Planbarkeit und existenzielle Sorgen machen Menschen unterschiedlich schwer zu schaffen. Aus Untersuchungen, wie etwa „Metaanalytische Moderatoranalysen zu den psychischen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit“ von Karsten I. Paul und Klaus Moser, wissen wir, wie belastend sich Arbeitslosigkeit auf das psychische Wohlbefinden auswirkt.² Wer arbeitslos ist, leidet häufiger unter seelischen Beschwerden als Berufstätige. Je länger dieser Zustand andauert, desto eher macht er den Betroffenen müde.



DIE HÄUFIGSTEN PSYCHISCHEN KONSEQUENZEN VON ARBEITSLOSIGKEIT:

- Depression
- Hoffnungslosigkeit
- Apathie
- Psychosomatische Symptome
- Vermindertes Selbstwertgefühl
- Alkoholismus

Angesichts zukünftiger Karriereverläufe und der zu erwartenden Fragmentierung von Erwerbsbiografien ist es wichtig, auf diese Erkenntnisse zu reagieren. Es ist zu erwarten, dass Phasen des Umbruchs zunehmen werden. Sollte die Mosaikkarriere zukünftig mehr Trennungssituationen mit sich bringen, werden auch Situationen häufiger auftreten, in denen Menschen an sich zweifeln, sich verletzt und abgelehnt fühlen. Wer in der Lage ist, diese Gemengelage zunächst unangenehmer Gefühle anzunehmen, wird seinen Schmerz leichter überwinden. Das heißt nicht, dass eine solche Umbruchsituation bagatellisiert werden soll.

¹ Die vorliegenden Zitate stammen nicht von Studienteilnehmer, sondern von Klienten aus der Beratung, die anonym befragt wurden.

² Paul, K.I./ Moser, K. (2009), Metaanalytische Moderatoranalysen zu den psychischen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit – ein Überblick. In: Holleder, A. (Hrsg.), Gesundheit von Arbeitslosen fördern, Frankfurt a. M.: Fachhochschulverlag, S. 39–61.



Trennungen sind und bleiben für viele von uns schwierig. Wir werden jedoch lernen müssen, sie als natürlichen Bestandteil des Berufslebens zu akzeptieren, um ihnen damit ihren Schrecken zu nehmen.

Denn auch das sieht die neue Arbeitswelt vor: dass ihre Protagonisten zu jedem Zeitpunkt handlungsfähig bleiben, damit sie frei von ihrer unbewältigten Vergangenheit auf neue Aufgaben zugehen können. Netzwerkpflege, Selbstmarketing, Weiterbildung und Arbeitsplatzsuche fordern das Individuum, das auch in schwierigen Zeiten fest im Fahrersitz seiner Karriere sitzen sollte und dabei das Steuer nicht aus der Hand gibt.

„ *Ich bin ein positiver Mensch. Deshalb war ich trotz der bitteren Erfahrung hoch motiviert. Nach dem Motto: Jetzt erst recht!* “

Die Gesundheit zu erhalten, psychisch wie physisch, muss in den Mittelpunkt unserer Bemühungen rücken. Umso wichtiger ist dies, als der demografische Wandel längere Lebensarbeitszeiten vorsieht und das Renteneintrittsalter zeitlich nach hinten rückt.

Dafür ist es notwendig, unsere Vorstellung von wertvoller Lebenszeit radikal zu hinterfragen. Eine Idee, wie dies gelingen kann, stammt aus Fernost: das japanische Konzept des Ma.

2.2 Ma: Mut zur Lücke

Die in Japan beheimatete Idee des Ma bezeichnet etwas, für das unsere Sprache keinen eigenen Ausdruck kennt: die Lücke zwischen zwei Dingen, die Pause zwischen zwei Ereignissen. Während diese Lücke, oder auch Leere, bei uns durch die Vorstellung von Mangel und Abwesenheit gekennzeichnet ist, steht Ma für sich und hat seinen ganz eigenen Wert. Indem es mit dem Vorher und Nachher in Bezug steht, schenkt es uns einen Ort zum Nachdenken. Wirtschaftliche Produktivität weicht im Ma innerer Aktivität. Indem der Mensch Ma in seinem Leben akzeptiert, lernt er, wie er mit Brüchen und Trennungen umgehen kann.



Wer jemals in einem nach Zenprinzipien eingerichteten Raum stand, hat es selbst erlebt: Die minimalistische Ausstattung wirkt beruhigend auf Gedanken und Gemüt. Die Sinne kommen zur Ruhe und werden nicht abgelenkt. Die zwischen einzelnen Elementen herrschende Leere ist also unverzichtbarer Bestandteil des gestalterischen Konzepts. Die Abwesenheit von überbordender Dekoration wird damit zur Befreiung für den Geist.

Bezogen auf das Berufsleben innerhalb einer Mosaikkarriere bedeutet das: Indem Phasen des Ma als bewusste Zeit erlebt werden, mindern sie die Angst vor Übergängen zwischen den beruflichen Etappen. Seinen Wert bezieht Ma daraus, dass der Mensch sich währenddessen Zeit für sich nehmen kann. Er hat die Gelegenheit, zu überprüfen, was er aus der letzten beruflichen Verpflichtung mitnehmen und weiterführen und wie er seine Talente und Stärken in Zukunft einsetzen möchte.

2.3 Resilienz: So stabil wie möglich, so flexibel wie nötig

Berufliche Übergänge zu begleiten gehört zu den Kardinalaufgaben in der Outplacement-Beratung. Unsere Erfahrung zeigt: Mancher kommt besser durch unsichere Zeiten, nimmt sein Ma an und nutzt es als eigenständige, produktive Phase, aus der er gestärkt und geradezu erfrischt hervorgeht. Andere haben damit zu kämpfen, dass sie nicht wissen, wie sich ihre berufliche Zukunft fortsetzt, und leiden sehr. Entscheidend dafür, wie Brüche und Abschiede verarbeitet werden, sind Faktoren, die die Widerstandsfähigkeit des Individuums positiv beeinflussen. Sie werden auch als Ressourcen oder Resilienzfaktoren bezeichnet.

Unter Resilienz versteht man den psychischen Zustand nach belastenden Situationen, wie etwa Schicksalsschlägen und Hindernissen. Die Wirkungsgrößen in diesem Prozess sind die Resilienzfaktoren. Der Begriff leitet sich ab aus der Werkstoffkunde, wo er Materialien beschreibt, die nicht zu brechen sind. Wenn Druck ausgeübt wird, geben sie nach. Allerdings gleiten sie zurück in ihre ursprüngliche Form, sobald die Krafteinwirkung nachlässt. Bleibenden Schaden tragen sie nicht davon.



Genauso lässt sich das Resilienzkonzept auf die seelische Gesundheit übertragen: Ein Mensch mit hoher Resilienz erträgt Rückschläge und Niederlagen, setzt sich konstruktiv mit ihnen auseinander. Seelisch gesund setzt er seinen Weg fort. Im besten Fall ist er sogar klüger, gereifter und stärker als zuvor. Nicht umsonst werden Personen mit hoher Resilienz oftmals als Stehaufmännchen bezeichnet. Man kann sie umwerfen – aber sie gehen niemals k. o.



Ob man sie nun als Niederlagen interpretiert oder nicht – Trennungen gehören in einer Mosaikkarriere dazu. Wie der Einzelne mit diesen Brüchen umgeht, ist auch eine Frage seiner persönlichen Ausstattung mit Resilienzfaktoren, die damit in den Rang von Schlüsselkompetenzen aufrücken.

Wie ausgeprägt die seelischen Widerstands- und Selbstheilungskräfte in einem Menschen wirksam sind, hängt auch damit zusammen, ob er sich seiner Talente und Stärken bewusst ist. Denn dieses Wissen trägt zu einem gesunden Selbstwertgefühl bei.

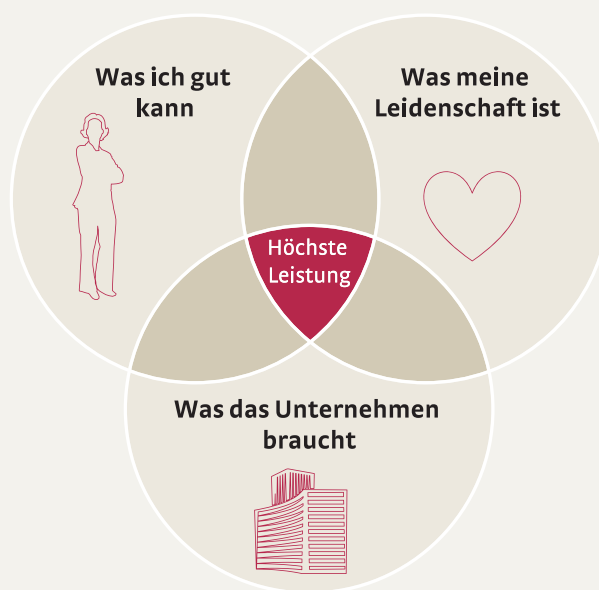


Wer genau weiß, was er kann und gerne tut, wird aus vielen misslichen Lagen einen Ausweg finden. Die kurzen Unterbrechungen im Karriereverlauf werden ihm nichts anhaben; er wird sie annehmen und seine Handlungsfähigkeit behalten.

Jemand, der hingegen nur eine diffuse Ahnung hat, was er anderen Menschen zu geben vermag, welchen Beitrag er in einem Unternehmen zu leisten in der Lage ist, mag sich bald als überflüssig und wertlos empfinden. Das psychische Stützkorsett der Resilienz und seine Resilienzfaktoren zu stärken, gerät hier zur obersten Aufgabe. Damit rückt in den Fokus, welchen Beitrag eine professionelle Outplacement-Beratung zu leisten vermag.

2.4 Outplacement: Talentscouting und Mentalcoaching

Die Outplacement-Beratung folgt einem unumstößlichen Grundsatz: Jeder Mensch hat Stärken. Jeder ist ein Talent. Worin diese Stärken konkret liegen, wo sie am besten zur Entfaltung zu bringen sind – dies herauszuarbeiten, ist nach einer Trennung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen Teil des Prozesses in einer Outplacement-Beratung. Zu Beginn der Beratung steht im Vordergrund, mehr Klarheit für den Einzelnen zu schaffen. Dazu arbeiten Klienten und Berater Stärken, Erfolge, Werte sowie Berufs- und Lebensziele heraus. Im zweiten Schritt erfolgt der Abgleich mit dem Bedarf des Arbeitsmarktes.



Ist die Zielrichtung klar, unterstützt der Berater bei der Umsetzung des Projektes „Berufliche Neuorientierung“. Der Arbeitsmarkt rückt in den Fokus. Klient und Berater erarbeiten einen gelungenen Auftritt für den Arbeitsmarkt, segmentieren das Suchfeld und fokussieren sich dann auf die Ausschnitte des Gesamtmarktes, in denen der Klient gute Erfolgchancen für den nächsten beruflichen Schritt hat.

Nun heißt es umsetzen, Kontakte knüpfen, Vorstellungsgespräche vorbereiten und trainieren, aus geführten Gesprächen lernen, neue Aktivitäten planen. So konzentriert sich die Suche immer weiter und führt schließlich zum gewünschten Erfolg: der neuen Stelle, dem nächsten Projekt oder der Gründung des eigenen Unternehmens.

„ *Mein Profil zu schärfen ähnelte einem Reinigungsprozess. Schritt für Schritt konnte ich mit der Situation besser umgehen.* “

Outplacement dient der beruflichen Neuorientierung und mündet in einer neuen Festanstellung oder führt zu einer Unternehmensgründung. Daneben verhilft sie dem Klienten zu einer besseren Kenntnis seiner selbst und zu einem stärkeren Selbstwertgefühl. Indem die Beratung offenlegt, *dass* und *wo* der Klient überdurchschnittlich begabt ist, wird das Gefühl, versagt zu haben, zurückgedrängt. Da die Beratung zudem konkrete Möglichkeiten zur beruflichen Entfaltung herausarbeitet, erlebt der Betroffene sich wieder als handlungsfähig und als derjenige, der die Kontrolle über sein Leben behält. Typische Resilienzfaktoren erfahren eine deutliche Stärkung. Damit einher geht eine Stabilisierung oder gar Verbesserung des allgemeinen psychischen Gesundheitszustands – es entsteht Resilienz.

3

DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG: Gesund durch Krisen kommen



DIE KERNFRAGEN DER STUDIE

- Warum reagieren Menschen auf berufliche Umbruchsituationen unterschiedlich?
- Was unterscheidet diese Menschen voneinander?
- Lassen sich Schutzfaktoren identifizieren, die Fach- und Führungskräften helfen, Trennungen besser zu verkraften?
- Welchen Beitrag leistet eine Outplacement-Beratung dazu, die Gesundheit zu erhalten?

Diesen Fragen wollten wir wissenschaftlich fundiert auf den Grund gehen. In Kooperation mit der medizinischen Fakultät der Technischen Universität Dresden hat der Wirtschaftspsychologe und Karriereberater Dr. Uwe Wind, der seit mehreren Jahren für von Rundstedt freiberuflich tätig ist, eine Studie konzipiert, die darüber Aufschluss geben sollte. Die Studie war Inhalt seiner Dissertation.

3.1 Methodik: Wie wir vorgegangen sind

An der Untersuchung nahmen insgesamt 115 Fach- und Führungskräfte unterschiedlicher Branchen teil, die sich in einem Einzeloutplacement befanden oder an einem solchen teilgenommen hatten. Vorwiegend handelte es sich dabei um Akademiker in verantwortungsvollen Positionen. Die Befragten wurden drei Gruppen zugeordnet: Die erste Gruppe befand sich ganz am Beginn einer Outplacement-Beratung. Bei der zweiten war der Beratungsprozess bereits fortgeschritten. Die dritte Gruppe schließlich hatte wieder eine konkrete berufliche Aufgabe in Aussicht oder sogar schon angetreten.

Zunächst bearbeiteten die Studienteilnehmer einen Fragebogen. Dieser fragte neben verschiedenen soziodemografischen Daten ab, wie es um die psychische und physische Gesundheit und damit um die Resilienz der Beteiligten stand. Zudem kam eine Reihe von Tests zum Einsatz. In der Outplacement-Beratung dienen solche Tests typischerweise einer Standortbestimmung des Klienten. Sie messen Resilienzfaktoren wie etwa emotionale Stabilität, Optimismus und Hoffnung, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugung oder auch Unterstützung durch das soziale Umfeld des Betroffenen.

„Mein Umfeld reagierte auf die Trennung überrascht und bestürzt. Jedoch haben mir alle Mut gemacht: Alle waren sich einig, dass ich bald einen neuen Arbeitsplatz finden würde.“

3.2 Ergebnisse

DEPRESSIVITÄT, ANGST, STRESS

Studienteilnehmer verfügen über ausgeprägte Resilienz: Startvorteil in der beruflichen Neuorientierung³



88 % unauffällig hinsichtlich Depressionen



87 % gaben keine allgemeinen Angstzustände zu Protokoll



79 % empfanden das persönliche Stresserleben als durchschnittlich

WOHLBEFINDEN UND SUBJEKTIVE LEBENSQUALITÄT

Studienteilnehmer berichten über überwiegend gutes Befinden



Bei **76 %** ließ sich Wohlbefinden im normalen Bereich feststellen



Nur **24 %** klagten über ein schlechteres Befinden

SELBSTEINSCHÄTZUNG DER EIGENEN GESUNDHEIT

Fast alle Studienteilnehmer fühlen sich gesund



Über **92 %** schätzen ihren Gesundheitszustand positiv ein



Nur knapp **8 %** ging es „weniger gut“, niemandem schlecht

³ Detaillierte Ergebnisse finden sich in: <http://d-nb.info/1075123771/34>.

KÖRPERLICHER BESCHWERDEDRUCK

Nur wenige Studienteilnehmer leiden unter psychosomatischen Beschwerden*



Bei **93 %** waren die Werte unauffällig

Nur knapp **7 %** hatten einen leichten Beschwerdedruck, niemandem ging es schlecht

SOZIALE UNTERSTÜTZUNG

Neben Angehörigen, Partnern und Freunden erweisen sich die Intensive Zusammenarbeit mit dem Outplacement-Berater und soziale Netzwerkbeziehungen zu anderen Klienten als sehr wirkungsvoll



85 % schätzen die soziale Unterstützung als hoch ein

15 % erleben die soziale Unterstützung als gering

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die befragten Studienteilnehmer über eine ausgeprägte Resilienz verfügten, die ihnen bei der beruflichen Neuorientierung einen Startvorteil gegenüber weniger widerstandskräftigen Menschen verlieh.

Gesundheit in den drei Untersuchungsgruppen

Im Verlauf des Outplacements schienen im Gruppenvergleich die Beschwerden nachzulassen und sich die Gesundheit und damit das Wohlbefinden der Studienteilnehmer weiter zu stabilisieren. Die Neigung zu Depressivität etwa ließ deutlich nach. Angst und Stress gingen anfangs zurück, stiegen in der Gruppe, die bereits eine neue berufliche Aufgabe in Aussicht oder angetreten hatte, aber wieder leicht an.

Resilienzfaktoren bei den Outplacement-Klienten

Die Outplacement-Klienten verfügten im Vergleich zur Gesamtbevölkerung über eine überdurchschnittliche emotionale Stabilität. Ein emotional stabiler Mensch erlebt tendenziell häufiger positive Gefühle, geht optimistisch und hoffnungsvoll durch das Leben. Dies unterscheidet

ihn von Menschen, die emotional labiler sind. Gleichzeitig waren die Studienteilnehmer mit einem hohen Selbstwertgefühl ausgestattet: Sie erlebten sich als kompetent und mit einer hohen Selbstwirksamkeit sowie Kontrollüberzeugung ausgestattet. Hinzu kam, dass 85 Prozent der Studienteilnehmer von ihrem sozialen Umfeld unterstützt wurden. Auch das von den Klienten wahrgenommene Interesse und die Anteilnahme anderer Menschen nahmen in der Outplacement-Beratung deutlich zu.



RESILIENZFAKTOREN

- Emotionale Stabilität (Positive Emotionen, Optimismus und Hoffnung)
- Vertrauen auf eigene Fähigkeiten
- Hohes Selbstwertgefühl
- Von der eigenen Selbstwirksamkeit überzeugt sein
- Sich als Verursacher erleben (Kontrollüberzeugung)
- Soziale Unterstützung

3.3 Fazit

Individuelle Resilienzfaktoren wirken sich positiv auf das Erleben von Stress und Gesundheit in Krisenzeiten aus. Der durch Trennungen verursachte Schmerz wird dadurch abgemildert. Menschen, die großzügig mit diesen Schutzfaktoren ausgestattet sind und über gute wirtschaftliche Voraussetzungen verfügen, sind im Kontext einer Einzeloutplacement-Beratung psychisch gesund – ihr allgemeines Wohlbefinden scheint sich sogar im Verlauf der Beratung zu verbessern. Die etwaige Sorge vor temporärer oder dauerhafter Arbeitslosigkeit gerät in den Hintergrund. Der Berater fördert beim Klienten das Gefühl, wahrgenommen, wertgeschätzt und unterstützt zu werden. Es darf angenommen werden, dass sich diese positive Wirkung deutlicher entfaltet, wenn Resilienzfaktoren weniger deutlich ausgeprägt sind.

4

HANDLUNGsimpulse für Mosaikkarrieren: Was jetzt zu tun ist



Angesichts der Entwicklung weg von der Leiterkarriere hin zur Mosaikkarriere wird es immer wichtiger, die Resilienzfaktoren von Arbeitnehmern zu stärken.

Nur dann sind sie gut gerüstet für künftige Herausforderungen und Trennungsprozesse – seien sie nun freiwillig oder unfreiwillig herbeigeführt. Auch in stabilen Arbeitsverhältnissen sind diese schützenden Faktoren hochwirksam. In diesem Fall liegt es im Interesse des Arbeitgebers, dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter gesund, motiviert, leistungsfähig und loyal bleibt – um damit die gegenseitige Bindung zu festigen.

Die Gesundheit aller Teilnehmer im Arbeitsleben zu fördern, wird damit zu einer gesamtwirtschaftlichen Aufgabe, bei der eine professionelle Outplacement-Beratung viel bewirken kann. Gefordert sind der Einzelne, HR als auch Führungskräfte. Gemeinsam können sie dazu beitragen, die Belastungen in allen Phasen der Zusammenarbeit und auch während einer Trennung zu verringern.

4.1 Im Wirkungsfeld des Einzelnen

Erwerbstätige werden heute und in Zukunft zahlreiche Umbrüche in ihrem Berufsleben zu bewältigen haben. Selbst wer jahrelang für ein Unternehmen tätig ist, wird innerhalb der Organisation ganz unterschiedliche Rollen und Funktionen einnehmen. Um seine Lebensqualität und seine Freude am eigenen Schaffen dauerhaft zu erhalten, muss der Einzelne zunehmend Verantwortung für sich selbst übernehmen.

„ *Ich selbst bin der Meister meines Erfolges und somit meiner Zufriedenheit.* “

Zu den zentralen Aufgaben zählt, sich seine Werte, Lebensziele, Bedürfnisse, Talente und Stärken bewusst zu machen. Daneben ist es wichtig, sich mit Trends im eigenen Arbeitsbereich und dem Bedarf des Unternehmens auseinanderzusetzen. Auf dieser Basis lassen sich Pläne schmieden und Entscheidungen fällen, die dem beruflichen wie dem persönlichen Fortkommen dienen, ohne die Gesundheit zu beeinträchtigen. Mit einer einmaligen Bestandaufnahme ist es dabei nicht getan: Vielmehr entwickeln sich Bedürfnisse und Werte weiter. Regelmäßige Boxenstopps, wie sie während einer Karriereberatung stattfinden, unterstützen den Prozess und öffnen den Blick für neue Möglichkeiten.

4.1.1 Der Einzelne im Trennungsprozess

Bei Trennungen steht der Einzelne vor der Aufgabe, mit Unsicherheit und Zeiten ohne klar erkennbare Perspektive umzugehen. Gerade weil Rückschläge in unterschiedlich starker Aus-

prägung als Krisen empfunden werden, erfordern sie von den Betroffenen, sich aktiv mit dem Geschehen auseinanderzusetzen.



Das soziale Netzwerk, nahestehende Berufskollegen und professionelle Outplacement-Berater erweisen sich in solchen Situationen als besonders wichtig. Eine Outplacement-Beratung lenkt die berufliche Neuorientierung strukturiert und zielgerichtet in die richtigen Bahnen.

Je schneller dies passiert, desto schneller ist auch das Selbstvertrauen wiederhergestellt – und der Weg frei, seine Talente im neuen Job zur Entfaltung zu bringen.

„ *Als ich das erste Mal meinen Namen auf dem Sozialplan gesehen hatte, begriff ich erst, dass der Weg hier zu Ende war. Von da an ging die emotionale Achterbahnfahrt los.* “



CHECKLISTE FÜR DEN EINZELNEN IM TRENNUNGSPROZESS

- Erbitten Sie sich von Ihrem Vorgesetzten Feedback und setzen Sie sich mit etwaiger Kritik auseinander. Sofern die Trennung abwendbar ist: Nehmen Sie Kritik als Warnsignal ernst. Stecken Sie niemals den Kopf in den Sand. Mit einem „Weiter so“ forcieren Sie die Trennung.
- Akzeptieren Sie bei einer unumkehrbaren Trennung, dass es wehtut. Sich Sorgen zu machen ist dann keine Schwäche, sondern natürlich. Holen Sie sich schnell Unterstützung von Freunden, Familie und Kollegen, denen Sie vertrauen.
- Gestalten Sie den Abschied von Kollegen und Führungskräften konstruktiv. Dies gelingt, indem Sie positiv und vorwurfsfrei kommunizieren.
- Achten Sie auf einen strukturierten Alltag, statt sich fallen zu lassen. Lassen Sie neue Ideen zu und entwickeln Sie daraus Pläne für Ihre berufliche Zukunft.
- Lassen Sie sich von einem Outplacement-Berater dabei helfen, Ihre Zukunftspläne an Ihren Stärken und Talenten auszurichten und so eine zufriedenstellende Weiterentwicklung zu sichern.



4.1.2 So entwickeln Beschäftigte ihre Talente für die Mosaikkarriere

Viel stärker als früher muss der Mitarbeiter in der Mosaikkarriere auch Verantwortung für seine persönliche Entwicklung übernehmen. Sich fachlich zu spezialisieren und darauf zu warten, dass das Management registriert, dass jemand talentiert, ehrgeizig und fleißig ist, reicht nicht aus.

Vielmehr muss jeder Erwerbstätige sich und seine Ziele hinterfragen. Was will ich als Nächstes? Welche Schritte führen in diese Richtung? Und passt das, was ich will, eigentlich zu mir? Wer diese Fragen für sich beantwortet hat, muss Wegbegleiter, Mentoren und Führungskräfte wissen lassen, wie er sich seine Entwicklung vorstellt. Es gehört aber auch die Offenheit dazu, sich von Trends und Optionen inspirieren zu lassen. Wer sich von überholten Vorstellungen zu lösen vermag, hat von Veränderungen nichts zu befürchten. Dann nimmt er den Platz im Fahrersitz seiner Karriere ein, dort, wo er das Steuer fest in der Hand hält, statt sich von anderen steuern zu lassen. Eine solche Vorgehensweise trägt dazu bei, dass der Mensch an seinen Resilienzfaktoren arbeitet, ein gutes Selbstwertgefühl entwickelt, sich als handlungsfähig, autonom und selbstwirksam erlebt.



DREI TIPPS, DIE IHRER KARRIERE SCHWUNG VERLEIHEN:

1. Entwickeln Sie Verantwortungsgefühl sich selbst gegenüber. Sie sind keine Schachfigur, die sich herumschieben lässt, sondern bestimmen jeden Ihrer Züge selbst. Gehen Sie auf Führungskräfte oder mögliche Mentoren zu und informieren Sie über Ihre Ziele, Stärken und Pläne. Unternehmen brauchen Menschen mit Machermentalität, die wissen, was sie wollen. Sie werden deshalb offene Türen finden.
2. Unterziehen Sie sich einem regelmäßigen Update: Haben sich Ihre Stärken und Werte verschoben? Hat sich der Bedarf seitens der Wirtschaft geändert? Korrigieren Sie wenn nötig Ihren Kurs, damit Sie wieder Sinn in Ihrer Arbeit finden. Ignorieren Sie es nicht, wenn sich ein Gefühl der Unzufriedenheit einstellt. Reflektieren Sie rechtzeitig, was sich verändert hat. Wer zu lange wartet, gewöhnt sich an den Status quo, stumpft ab und riskiert sein Wohlbefinden.
3. Finden Sie Unterstützer, indem Sie Netzwerke knüpfen und pflegen – außerhalb wie innerhalb des Unternehmens!

„ *Ich hatte verstanden, dass es genau jetzt die richtige Zeit war, mich beruflich neu zu orientieren und mich persönlich weiterzuentwickeln.* “

4.2 Im Wirkungsfeld der Führungskraft

In Zeiten der Mosaikkarriere steigen auch die Anforderungen an Führungskräfte. Neben der fachlichen Führung gilt es, die Motivation und Leistungsfreude seiner Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und diese bei ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Führungskräfte sind zukünftig als Karrierecoachs ihrer Mitarbeiter gefragt. Sie sind damit mit der anspruchsvollen Herausforderung konfrontiert, eine Brücke zu schlagen zwischen den Interessen des Unternehmens, des eigenen Fachbereichs sowie des Mitarbeiters.

4.2.1 Die Führungskraft im Trennungsprozess

Eine Trennung einzuleiten zählt zu den anspruchsvollsten Führungsaufgaben. Einem Mitarbeiter zu erklären, dass es keine gemeinsame Zukunft geben wird, ist mit starken Emotionen verbunden. Mitunter muss man Wut, Verärgerung oder Verzweiflung aushalten. Obwohl Trennungssituationen regelmäßig wiederkehren, sind Vorgesetzte darauf schlecht vorbereitet.

Eine Trennung verläuft immer nur so gut wie zuvor die Zusammenarbeit zwischen Angestelltem und Vorgesetztem. Feedback zu geben verdient deshalb die oberste Priorität einer jeden Führungskraft. Ein Teammitglied, das weiß, wo es steht, und Unterstützungsangebote erhalten hat, wird innerlich auch auf negative Nachrichten vorbereitet sein. Gefühle von Bestürzung und Überraschung fallen damit moderater aus. Beiden Parteien ist es dann möglich, sich mit gegenseitigem Respekt und weniger Wehmut zu verabschieden.

„ *Ich bin heute wesentlich selbstbewusster und fokussierter. Die Erfahrung der Trennung und der Beratung hat mich wachgerüttelt und mich zu einer realistischen Selbsteinschätzung gebracht. Das hat mein Leben geprägt.* “



CHECKLISTE FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT IM TRENNUNGSPROZESS

- Geben Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback. Seien Sie dabei so aufrichtig wie möglich. Es hilft niemandem, Dinge im Sinne einer falsch verstandenen Harmonie schönzureden. Suchen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach Lösungen, wenn die Passung zwischen Talent und Aufgabe verloren gegangen ist. Die Trennung lässt sich dann oft vermeiden.
- Trainieren Sie Trennungsgespräche und bereiten Sie sich auf den Einzelfall gründlich vor. Üben Sie das Gespräch und proben Sie mögliche Reaktionen des betroffenen Mitarbeiters. Schaffen Sie gemeinsam mit HR vor dem Trennungsgespräch Klarheit über alle Aspekte des Trennungspakets und planen Sie den weiteren Verlauf des Prozesses.
- Behandeln Sie den Mitarbeiter im Gesprächsverlauf fair und auf Augenhöhe. Lassen Sie sich niemals zu Vorwürfen oder Herabsetzungen hinreißen. Drücken Sie während der Trennung Ihre Wertschätzung aus und verabschieden Sie Ihren Mitarbeiter respektvoll. Auch die verbleibenden Mitarbeiter werden dies registrieren.
- Finden Sie Botschaften und Kommunikationswege, die sich während des gesamten Prozesses an das restliche Team richten. Trennungen lösen in der Belegschaft sonst Unsicherheit und Misstrauen aus.

„ Die Initiative zur Trennung ging von mir aus. Dennoch war ich traurig: Den Abschied von meiner Firma hatte ich mir nach 30 Jahren anders vorgestellt. “

4.2.2 Die Führungskraft als Karrierecoach

Sich in den Karrierecoach seiner Mitarbeiter zu verwandeln, bringt für Führungskräfte neue Aufgaben mit sich: Die richtigen Fragen finden und stellen, die eigenen Kontakte für das Netzwerk anderer öffnen, Beratungsangebote unterbreiten und sich der gemeinsamen Reflexion stellen – all das unterstützt den Mitarbeiter dabei, Verantwortung für seine Karriere zu übernehmen. Der Mitarbeiter wird sich umgekehrt mit all seinen Eigenschaften, Ressourcen und Talenten wahrgenommen und menschlich wie beruflich gut aufgehoben fühlen. Seiner Gesundheit wird dies dienlich sein, insbesondere wenn sich konkrete Handlungen wie etwa Maßnahmen zur Förderung der Karriere anschließen.



DREI ENTWICKLUNGSAUFGABEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE:

1. Begreifen Sie das neue Rollenverständnis von Führungskräften als Chance zur Entwicklung: Qualifizieren Sie sich zum Karrierecoach weiter. Lernen Sie, Ihren Mitarbeiter nicht in einer einzigen Funktion, sondern in der Gesamtheit seiner Fähigkeiten zu betrachten. Dann erschließt sich Ihnen sein Potenzial.
2. Warten Sie nicht auf das Mitarbeitergespräch, um Ihren Mitarbeitern Feedback zu geben. Machen Sie Feedback zum Bestandteil Ihres Arbeitsalltages. Richten Sie Ihr Feedback an den Stärken Ihrer Mitarbeiter aus. Geben Sie ihnen zu verstehen, wo Sie besonderes Talent beobachten und was Sie schätzen.
3. Seien Sie Vorbild: Zeigen Sie sich verantwortlich für Ihre eigene Karriereentwicklung und treiben Sie diese mit Selbstreflexion und regelmäßiger Standortbestimmung voran.

4.3 Im Wirkungsfeld von HR

Analog zu Mitarbeitern und Führungskräften entwickelt sich auch die Rolle des Personalmanagements weiter.



Galt es früher, administrative Aufgaben abzarbeiten und Weiterbildung und Entwicklung zu steuern, rücken nun strategische und kommunikative Herausforderungen in den Fokus: Unternehmen, die agiler werden wollen und sich in einem immer schneller verändernden Marktumfeld behaupten wollen, müssen zwangsläufig ihren Bedarf an Talent häufiger überdenken.

Damit gehen entsprechende Umstrukturierungsmaßnahmen und Anpassungen des Personalbestands Hand in Hand. Talent und Know-how müssen frei dorthin fließen können, wo es das Unternehmen kurzfristig benötigt.

4.3.1 Die Aufgaben von HR im Trennungsprozess

Eine Karrierekultur zu schaffen, in der Feedback natürlich ist, Stärken gefördert werden und Mitarbeiter eigenverantwortlich und mit Unterstützung von HR ihre Karriere gestalten, ist eine wichtige Zukunftsaufgabe von HR.

Ist eine Trennung unausweichlich, so ist es die Aufgabe von HR, eine gesunde Trennungskultur zu fördern, Führungskräfte auf kritische Gespräche vorzubereiten und bei Bedarf eine Outplacement-Beratung in den Prozess einzubinden. Denn mehr noch als ein Abschied schmerzt Mitar-

beiter, wenn Unternehmen ihre Wertschätzung für die geleistete Arbeit vermissen lassen. HR ist damit mitverantwortlich dafür, dass der Mitarbeiter nach dem Abschied so wenig wie möglich in seinem Wohlbefinden und seinem Selbstwertgefühl beeinträchtigt wird.

” *Wie mein Glaube an mich selbst gestärkt wurde, gehört zu den intensivsten Erfahrungen aus der Zeit nach der Trennung. Ich kann es schaffen, wenn ich wirklich will!* “



CHECKLISTE FÜR HR IM TRENNUNGSPROZESS

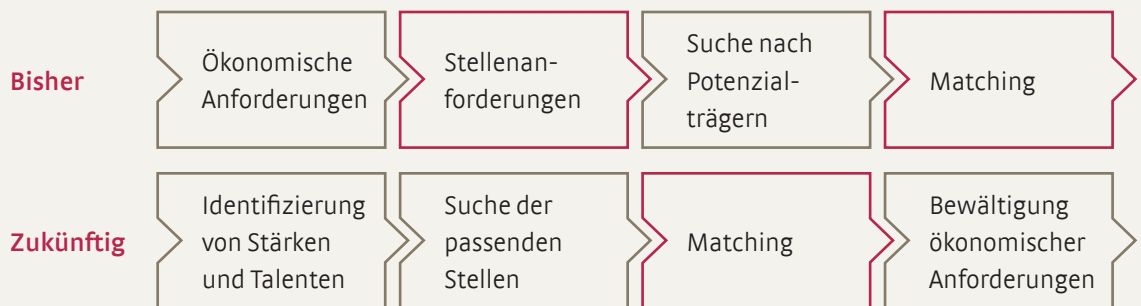
- Erinnern Sie Führungskräfte daran, den Mitarbeitern regelmäßig und unabhängig von bevorstehenden Trennungen Feedback zu geben. Bieten Sie Methoden (zum Beispiel 360-Grad-Feedback) und Trainings für konstruktives Feedback an und ermuntern Sie Führungskräfte, daran teilzunehmen.
- Legen Sie eine Strategie fest, wie Sie sich von Mitarbeitern verabschieden wollen und welche Kommunikationsmaßnahmen Sie ergreifen wollen. Ein positiver Abschied in gegenseitigem Respekt ist das Ziel.
- Bieten Sie Mitarbeitern Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung, zum Beispiel in Form einer professionellen Outplacement-Beratung.
- Bringen Sie Führungskräften Wertschätzung entgegen, indem Sie würdigen, wie emotional kritisch Trennungsgespräche sind. Bieten Sie für Trennungsgespräche ein Coaching oder Training an.

4.3.2 HR von morgen

Personalentwicklung wird auch weiterhin eine zentrale Rolle im Personalwesen spielen – allerdings unter geänderten Vorzeichen. Kennzeichen einer guten, gesunden Entwicklung wird es nicht mehr sein, Mitarbeiter für einen bestehenden Bedarf zu qualifizieren, bis sie passend „zurechtgeschnitzt“ sind.



DIE GEDREHTE WIRKUNGSKETTE



Copyright © v. Rundstedt & Partner GmbH

Im Sinne einer umgedrehten Wirkungskette, wie wir sie in unserem Whitepaper „Marktplatz für Karrieren“ beschreiben, gehört es stattdessen zu den primären Aufgaben von HR, Stärken und Talente zu identifizieren. Erst dann sucht HR nach der passenden Stelle, wo es zum Matching kommt und der Einzelne sich bestmöglich entfalten kann. Wie die persönliche Entwicklung eines Menschen ist auch dieser Prozess niemals abgeschlossen.

Damit rückt der Einzelne in den Fokus von HR. Abgestimmt auf den Bedarf des Unternehmens wird er befähigt, seine Wünsche, Stärken und Ziele zu verwirklichen. Mögen die Möglichkeiten in Zeiten von Mosaikkarrieren auch unübersichtlich geworden sein: Wenn HR den Mitarbeiter dabei unterstützt, Verantwortung für seine Karriere zu übernehmen, werden alle Beteiligten profitieren – wirtschaftlich und gesundheitlich.



IN DREI SCHRITTEN ZU HR DER ZUKUNFT

- 1.** Verinnerlichen Sie, dass Karrieremanagement in modernen Unternehmen zu Ihrer neuen obersten Aufgabe wird. Bieten Sie Trainings an, in deren Verlauf sich Führungskräfte zum Karrierecoach weiterentwickeln.
- 2.** Etablieren Sie Karrieredialoge und bieten Sie Trainings an, in denen sich Mitarbeiter mit Instrumenten für die Selbstreflexion und Karriereplanung vertraut machen.
- 3.** Denken Sie Personalplanung neu: Rücken Sie die Stärken der Mitarbeiter in den Vordergrund und schaffen Sie einen Marktplatz für Karrieren, auf dem sich Angebot und Nachfrage von Talenten immer wieder neu finden können.

5

AUSBLICK: Zeit zum Umdenken!

Die neue Arbeitswelt hält für ihre Protagonisten neben vielen positiven Veränderungen auch Anforderungen bereit, auf die sie noch nicht vorbereitet sind. Das vielen Menschen innewohnende Bedürfnis nach Kontinuität, Planbarkeit und Sicherheit wird massiv angegriffen werden. Wenn Erwerbstätige bis ins hohe Alter hinein anpassungsfähig bleiben und sich weiterentwickeln wollen, reicht es nicht aus, wenn lediglich das Individuum an seiner Persönlichkeit arbeitet. Vielmehr braucht der Arbeitnehmer Unterstützung von HR und Führungskräften. Gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter an sich zu binden, gehört zu den ureigenen Interessen von Unternehmen. Damit sind sie mitverantwortlich dafür, dass ihre Mitarbeiter sich wohlfühlen und keine Erkrankungen entwickeln.



So wie körperliche Gesundheit schon lange keine Privatsache mehr ist, wird sich auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiter in ein gesamtwirtschaftliches Anliegen verwandeln.

Analog zu Maßnahmen zugunsten der körperlichen Gesundheit, wie etwa ergonomischen Arbeitsplätzen, strahlungsarmen technischen Geräten oder Fitnessangeboten für Mitarbeiter, müssen Programme in die Unternehmen einziehen, die sich darauf konzentrieren, die seelische Stabilität zu fördern und zu erhalten.

„ *Als ich wusste, was ich machen möchte, habe ich mich wieder großartig gefühlt. Das hat so viel Energie in mir freigesetzt und Positives in mein Leben gebracht.* “

In manchen Fällen wird sich dadurch die Passung zwischen Talent und Aufgabe – und damit auch die psychische Gesundheit – verbessern lassen, in anderen Fällen wird mitunter eine Trennung unvermeidlich sein. Damit ein Abschied Betroffene nicht in einen Strudel des Zweifels reißt, müssen wir alle unsere Haltung gegenüber Job-, Rollen- und Funktionswechseln überdenken.



Einer Trennung haftet heute immer noch das Stigma des Versagens oder der Unbeständigkeit an. Das muss sich ändern. Das Blatt wendet sich zwar – jedoch langsam.

Der Einzelne benötigt Kompetenzen, die es ihm ermöglichen, auch Zeiten des beruflichen Übergangs produktiv zu nutzen und darüber nicht sein Selbstwertgefühl zu verlieren. Das Personalwesen und Führungskräfte müssen ihre Vorbehalte gegenüber ungeraden Erwerbsbiografien

überwinden und ihren Fokus viel stärker auf Talent und Stärken richten. Veränderung kostet Kraft und Mut. Und verdient deshalb Anerkennung.

” *Nach der Trennung gab es viele Höhen und Tiefen. Letztlich kommt es aber auf die Reise an, nicht auf den einzelnen kurzen Lebensabschnitt.* “

DIE AUTOREN

CATERINE SCHWIERZ

Caterine Schwierz ist Mitglied der Geschäftsleitung und Chief Operating Officer bei von Rundstedt. Als Expertin für Talent und Karriere entwickelt sie wegweisende Lösungen für ein zukunftsorientiertes Talent- und Karrieremanagement in Unternehmen.

Tel.: +49 (0)211 8396-15
E-Mail: schwierz@rundstedt.de

DR. UWE WIND Dipl.-Psychologe Dipl.-Betriebswirt

Dr. Uwe Wind ist seit 18 Jahren als wirtschaftspsychologischer Berater, Trainer und Coach freiberuflich tätig. Seit 2010 arbeitet er als Senior Consultant Talent & Career bei von Rundstedt.

Tel.: +49 (0)171 4126287
E-Mail: info@uwewind.de