



# Alles hat seinen Preis

Führung zwischen  
Lebens- und Karriereplanung



## „Es muss im Leben mehr als alles geben!“

---

### **Karriere wird neu definiert und fordert Unternehmen, Personalmanagement und ganz besonders Führungskräfte.**

Die Beschäftigten sind anspruchsvoll. Ihre Wünsche sind vielfältig: Arbeits- und Privatleben sollen flexibel und möglichst maßgeschneidert sein. Sabbaticals werden gerne für die Realisierung persönlicher Interessen genutzt. Eine Auszeit bei Betreuungs- oder Pflegeaufgaben sowie ausreichend Elternzeit für Väter und Mütter sind inzwischen selbstverständlich. Klassische Kaminkarrieren verlieren immer mehr an Bedeutung, wenn junge, hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessante Fachaufgaben einer Führungsposition vorziehen oder Teilzeit- und Jobsharing-Modelle ausprobieren möchten. Viele Beschäftigte stellen sich außerdem die Frage nach dem Sinn und der Wirkung ihrer Tätigkeit. Gestalten sie ihr Leben so, wie sie es sich einmal vorgestellt haben? Welchen Beitrag leisten sie durch ihr Handeln?

Männer und Frauen wollen eben „das ganze Leben“! Und Unternehmen und HR-Abteilungen haben längst erkannt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuelle Angebote fordern, nutzen und schätzen.

Selten konnten sich dadurch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so individuell selbst verwirklichen und ihr Leben gestalten. Selten war Führung dadurch aber auch so herausgefordert wie heute, sowohl den Interessen des Unternehmens als auch den individuellen Wünschen der Mitarbeiter gerecht zu werden!

Viele Führungskräfte stellen sich vor diesem Hintergrund neue, bedeutungsvolle Fragen: Wie viel Flexibilität kann ich möglich machen? Mit welcher Offenheit begegne ich den Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern tatsächlich? Wie mutig bin ich, um etwas Neues auszuprobieren? Welche Werte sind mir wichtig und wie können sie mich leiten, um moderne berufliche Wege zu gestalten, die das Individuum und die Interessen meines Unternehmens gleichermaßen berücksichtigen?

In einem Fokusgruppenworkshop haben wir Alumni der Executive Trainings aus ganz unterschiedlichen Unternehmen und Branchen zum Thema Lebens- und Karriereplanung befragt. Wir wollten von dieser sogenannten „Fokusgruppe“ wissen, welche Herausforderungen ihnen bei der Vereinbarkeit von Privatleben und Job begegnen, wenn die Arbeitswelt immer komplexer und schnelllebig wird.

Die Führungskräfte haben in ihren Teams mit sehr unterschiedlichen Menschentypen und Wünschen zu tun. Was jeder Einzelne in seinem Arbeitsleben erreichen möchte, ist sehr individuell. Und die privaten Ziele sind oftmals noch individueller. Wer beispielsweise seine Kinder persönlich von der Schule abholen will, muss in Deutschland spätestens um 16 Uhr seinen Arbeitsplatz verlassen. Wer jedoch in einem multinationalen Konzern Karriere macht, kommt um lange Arbeitstage mit Meetings nach 19 Uhr nicht herum. Wer in schlanken Strukturen verantwortungsvolle Aufgaben übernimmt, kann sich nicht ohne Weiteres für zwölf Monate Elternzeit verabschieden oder dienstags immer schon um 12 Uhr gehen.

Mit der althergebrachten Vorstellung, dass es allein darauf ankäme, Arbeitszeit und private Zeit gut zu organisieren und die richtige Work-Life-Balance zu finden, kommt man nicht mehr weit. Denn was ist die „richtige Balance“? Aus Sicht des Arbeitgebers ist natürlich wichtig, dass alle Aufgaben

### Lesehinweise

Sie finden in dieser Broschüre acht Kapitel. Jedes Kapitel steht für sich, sodass Sie sich je nach Interesse oder aktuellem Handlungsfeld einzelne Abschnitte herausuchen können. In der Regel finden Sie am Ende jeden Kapitels den Abschnitt „Was tun?“ Hier bekommen Sie knappe, handlungsorientierte Empfehlungen an die Hand.

verantwortungsvoll erledigt werden und Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entscheidenden Momenten präsent sind. Aus Sicht der Familie und Freunde kann man das Gleiche sagen. Schon hier wird klar: Das läuft selten perfekt nebeneinander. In den unterschiedlichen Erwartungen lauern große Konflikte. Denn die ideale Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Interessen scheint es nach Aussage der Fokusgruppe nicht zu geben. Salopp gesagt, möchten beide Seiten gerne immer noch mehr vom anderen! Wie soll das gehen?

Die Führungskräfte unserer Fokusgruppe sind Personen, die sowohl Verantwortung im Unternehmen als auch Verantwortung im Privaten übernehmen. Die hohe Belastung bis hin zur Enttäuschung wird deutlich, wenn sie berichten, dass das Personalmanagement für Mitarbeiter vieles möglich macht, jedoch die Gestaltung individueller Lösungen und die Überbrückung von Abwesenheiten oftmals allein ihnen als Vorgesetzten überlassen werden.

Organisationen müssen sich fragen: Welche alt-hergebrachten Instrumente stehen der Vereinbarkeit im Weg? Worauf kann man künftig verzichten? Worauf müssen sie bestehen – und wo kommen sie den individuellen Wünschen tatsächlich zielgerichtet entgegen? Wie viel Raum gewähren Organisationen überhaupt Führungskräften und Mitarbeitern, um wichtige Fragen der Lebensplanung zu reflektieren? Zum einen sehen wir an dieser Stelle Potenzial für eine bessere Unterstützung der stark belasteten Führungskräfte!

Zum anderen hilft es aber immer auch, wenn Führungskräfte sich selbst reflektieren.

Innere Klarheit und Ausgeglichenheit kann gelingen, wenn sie sich fragen: Welchen Preis bin ich bereit zu zahlen, um die Dinge möglich zu machen, die mir wirklich wichtig sind? Wie finde ich kreative Lösungen? Welche unterschiedlichen Erwartungen muss ich wie managen? Erfahrungsgemäß hat jeder Mensch zumindest eine vage Vorstellung von seinen Werten und seinen Idealen. Und an diesem Ideal werden die Arbeit und auch das Privatleben gemessen. Zufriedenheit und Identifikation mit den Aufgaben entstehen immer dann, wenn die persönlichen Ideale und Werte möglichst gut im alltäglichen Tun aufgehen.

In den folgenden Texten haben wir die Gedanken und Erfahrungen der Führungskräfte aus der Fokusgruppe zusammengefasst. Wir haben Ansätze, die die genannten Herausforderungen lösen können, weitergeführt und möchten Anregungen an Führungskräfte weitergeben. Unser Ziel ist es, Führungskräfte und Organisationen bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur zu stärken. Sodass im Idealfall gelingt, was sie sich wünschen: Ein erfolgreiches Berufsleben, das von Gestaltungswillen und Tatkraft geprägt ist, in dem auch ein erfülltes Privatleben Platz hat.

Unseren Alumni aus der Fokusgruppe verdanken wir nicht nur einen Blick hinter den Kraftakt ihres Führungsalltags, sondern auch viele Erkenntnisse und zahlreiche prägnante Aussagen. Die Zitate sind anonymisiert und in den Kapiteln mit Anführungszeichen gekennzeichnet.

Martin Spilker  
Director  
Kompetenzzentrum  
Führung und  
Unternehmenskultur  
Bertelsmann Stiftung

Anja Schlenk  
Project Manager  
Kompetenzzentrum  
Führung und  
Unternehmenskultur  
Bertelsmann Stiftung

## Inhalt

---

Lebensplanung 4.0: Work-Life Choice statt Work-Life-Balance!	6
Null Bock auf Führung: Was bedeutet heute Karriere?	11
Flexibel arbeiten: Lösung oder Ärgernis?	15
Never ending Rushhour: Wann ist mal nichts los?	21
Generation Y: Alles soll toll sein	25
Führungskräfte: Verdammt zum Vorbild in Karriere- und Lebensfragen	28
Wo stehe ich? Wie führe ich?: Eigene Werte als Guideline	32
Falsche Anreize und fehlende Konsequenz: Behinderer der Organisationsentwicklung	36
Epilog	39
Übung „Meine Werte“ zur Selbstreflexion	42
Endnoten	45
Literatur	45
Über die Autorin	47
Impressum	47

## Lebensplanung 4.0: Work-Life Choice statt Work-Life-Balance!

---

„Ich möchte nicht auf die Arbeit verzichten, aber ich bin auch furchtbar gern zu Hause.“

---

Im Wertekanon heutiger Mitarbeiter<sup>1</sup> rücken Arbeit und Familienleben immer häufiger auf eine Ebene: Man möchte im Beruf eine interessante Tätigkeit ausüben und zugleich ausreichend Zeit haben, um in der Familie wichtige Aufgaben zu übernehmen. Und dies gilt längst nicht mehr nur für Frauen mit kleinen Kindern.

Auch Beschäftigte mit größeren Kindern oder pflegebedürftigen Eltern erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass er ihnen ermöglicht, sich in der beruflichen ebenso wie in der privaten Rolle einzubringen. Familienfreundliche Arbeitszeiten für Mütter und Väter, Akzeptanz von Sonderurlaub im Notfall sowie Karriereoptionen für Teilzeitkräfte sind hier wichtige Schlagworte. Dabei ist das Ziel der meisten Arbeitnehmer nicht, möglichst wenig Zeit im Beruf zu verbringen. Den meisten geht es darum, ihren persönlichen Lebensentwurf zu verwirklichen – der Arbeit und Privatleben gleichermaßen als Kraftquelle kennt und schätzt:

„Work-Life-Balance? So einfach ist es nicht. Manchmal ist die Arbeit der Energiebringer, weil man Spaß hat oder für ein Thema brennt. Dann kann man diese Energie quasi auch verwenden für sein privates Leben. Vielleicht gibt es dort auch Energiefresser, zum Beispiel, wenn es mit den Hausaufgaben der Kinder schwierig ist. Wichtig ist, die Energiegeber und Energiefresser in Balance zu bringen.“

Der Führungskraft kommt dabei aus Sicht der Mitarbeiter die Rolle des Möglichmakers zu. Akzeptiert sie wohlwollend, wenn der Teamleiter jeden Montag um 16 Uhr geht, weil er seine Tochter zum Schwimmkurs begleiten möchte? Oder wenn ein Mitarbeiter ein wichtiges Meeting absagt, weil seine Mutter zum Arzt muss? Und wie sieht es dann mit der Mitarbeiterin aus, die freitags früher Schluss machen möchte, weil sie ihren Hund zum Hundetraining angemeldet hat?

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter in einer guten Vereinbarkeit unterstützen möchten, werden in ihrer Toleranz extrem gefordert. Welche Bedürfnisse akzeptiert man – und was findet man übertrieben? Heutzutage möchten auch Menschen ohne Kinder für ihr Privatleben die gleiche Rücksichtnahme und Toleranz, wie sie bisher vor allem Eltern entgegengebracht wurde.



Dazu gesellt sich die zentrale Frage: Wie passen diese individuellen Wünsche mit vereinbarten Leistungsanforderungen zusammen? Viele Führungskräfte stellen fest: Das passt oftmals schlecht bis gar nicht zusammen. Die Wahrheit ist vielmehr: Es gibt Phasen in Projekten und Aufgaben, die Anwesenheit und volles Engagement erfordern. Und eigentlich wäre es auch am Mitarbeiter, angesichts seiner Aufgaben eigenverantwortlich zu entscheiden, wann die Arbeit hinter dem Privatleben zurückstecken kann und wann auch nicht. Eine Führungskraft erzählt:

„Manchmal verstehe ich meine Mitarbeiter nicht. Sie möchten viel Eigenverantwortung und Handlungsspielraum. Das gebe ich ihnen. Aber dann kommen sie zu mir und beklagen sich, dass sie in Zeitnot wären, weil die Lieferung morgen raus muss und sie nicht fertig werden. Auf die Frage, warum sie in Verzug sind, kann es durchaus vorkommen, dass einer sagt: Etwas lief nicht rund. Und heute Abend spielt mein Fußballverein, da muss ich pünktlich gehen und kann das nicht aufholen – außer Kollegen helfen mir. Ganz ehrlich: Was haben ich oder die Kollegen damit zu tun? Die Person hatte ein Ziel und einen realistischen Zeitplan. Und damit hat sie die Verantwortung für den Job übernommen, oder? Ich denke, auch Mitarbeiter müssen überlegen, ob in gewissen Zeiten nicht auch einmal die Freizeitaktivität zurückstecken muss, weil man gegenüber seinem Arbeitgeber ein Ziel- oder Leistungsversprechen eingegangen ist. Ich finde, man kann nicht immer Verantwortung und Freiräume einfordern, aber wenn es etwas ungemütlich wird, alles auf den Chef abwälzen.“

In den meisten Unternehmen werden Führungskräfte über ähnliche Erlebnisse berichten können. Die Eigenverantwortung vieler Beschäftigter hinkt noch der vordergründigen Selbstständigkeit im Arbeiten hinterher. Führungskräfte kommen nicht umhin, ihre Mitarbeiter immer wieder darauf hinzuweisen, dass mit den Aufgaben und Freiheiten eben auch Verantwortung für das Ergebnis einhergeht. Dies kann auch bedeuten, dass allen Beschäftigten klar ist, dass sie nicht erst im letzten Moment damit rausrücken, wenn etwas schiefgeht. Sondern dass sie Probleme so zeitnah kommunizieren, dass man besonnen reagieren kann und nicht im Notfallmodus.

Allerdings kollidiert diese Forderung nach mehr Engagement nicht nur mit einer gewissen Bequemlichkeit, sondern auch dem Zeitgeist, stellen Studien fest: Nur noch rund 20 Prozent der Angestellten sagen, dass sie dem Beruf absoluten Vorrang vor dem Privaten geben, wie eine Umfrage mit über 1.000 Beschäftigten aus dem Jahr 2015 zeigt.<sup>2</sup> Fast 70 Prozent geben an, dass sie ihre berufliche Entwicklung nur weiter vorantreiben, wenn das Unternehmen ihnen gute Möglichkeiten zur Vereinbarkeit bietet. Von sich aus formulieren sie deshalb häufig gar keine Karrierewünsche – wären aber durchaus offen für berufliche Herausforderungen. Führungskräfte haben es also in ihren Teams häufig mit Menschen zu tun, die nicht von allein berufliche Ziele entwickeln. Sie benötigen Zuspruch und Unterstützung vonseiten der Führungskraft. Haben sie dann ein Ziel entwickelt, sind sie durchaus bereit, überdurchschnittliches Engagement zu zeigen und im Privatleben dafür zu sorgen, dass die nötigen Zeitfenster für die Arbeit frei sind. Eine Führungskraft umschreibt Beschäftigte aus dieser Gruppe treffend so:

„Eine Mutter bekam mit der Einschulung ihres Kindes ein Zeitproblem mit ihrer Vollzeitstelle. Das Kind kam jeden Tag um drei Uhr nach Hause (...). **Wir haben gemeinsam überlegt.** Die Lösung: Sie geht vier Mal in der Woche früher, arbeitet an den Tagen abends noch im Homeoffice. Und freitags übernimmt ihr Mann. Sie ist auf Vollzeit geblieben.“



Viele Vorgesetzte möchten ihre Mitarbeiter auch gerne unterstützen. Schließlich haben sie oft selbst Familie und wissen, wie sehr man von einem wohlwollenden Umfeld profitiert. Allerdings besteht hier auch die Gefahr, dass man sich zum Spielball sehr diffuser Wünsche macht:

„Die Frage ist, wie man Mitarbeiter auf diesem Weg am besten unterstützen kann. Wenn ich einen talentierten Mitarbeiter habe, dann möchte ich ihn auch pushen mit all seinen Wünschen auf seinem Lebensweg und ihn unterstützen und ihm entsprechende Freiräume geben.“

Maximale Freiräume geben und zugleich beruflich pushen? Das klingt nach der Quadratur des Kreises – und nach sehr viel Ambition aufseiten der Führungskraft. Kann das gelingen? Zumal das Gefühl einer gelungenen Balance zwischen Privat- und Berufsleben letztlich eine sehr persönliche Empfindung und oftmals ein Spannungsfeld ist, das auch durch überholte Rollenideale entsteht. Eine Beschäftigte in verantwortungsvoller Position erzählt von ihrem immerwährenden Kampf mit sich selbst, den viele Menschen mit Kindern kennen:

„Unser Sohn ist in der dritten Klasse. Mein Mann ist zu Hause, ich arbeite Vollzeit. Am Wochenende denke ich: Wenn ich in der Woche da wäre – ich bin ein bisschen geduldiger als mein Mann – würde das dann besser laufen? Das ist vermutlich Quatsch. Das weiß ich im Kopf. Trotzdem stelle ich mir die Frage immer wieder.“

Väter entscheiden sich immer noch häufig für größere Rollenklarheit und legen den Schwerpunkt auf den Beruf. Doch das schlechte Gewissen oder Streitigkeiten über die Aufgabenverteilung in der Familie erleben sie natürlich auch. Wenn Beschäftigte diesen inneren Konflikt nicht auf persönlicher Ebene klären, ist eine gewisse Unzufriedenheit absehbar – ganz gleich, was das Unternehmen strukturell bietet.

Dabei umfasst Familienplanung heute nicht mehr nur die Kinderfrage. Viele Beschäftigte sehen sich auch in der Verantwortung für ihre alternden Eltern. Andere führen Fernbeziehungen, weil der Partner in einer anderen Stadt arbeitet. Für Führungskräfte heißt das: Die Gruppe der Mitarbeiter, die in private, hoch emotionale Themen stark eingebunden ist, wächst beständig. Wie sich die beruflichen Ambitionen wandeln, wenn private Themen mehr in den Vordergrund rücken, ist dabei höchst unterschiedlich und verändert sich bei vielen auch mit jeder Lebensphase. Mit einfachen Schemata wie „Mit dem ersten Kind erlischt bei Frauen der Karrierewunsch“ oder „Dieser Mitarbeiter war schon immer Top Performer. Das wird also auch so bleiben“ kommt man nicht weit. Nicht wenige Menschen überlasten sich auch mit den eigenen hohen Ansprüchen an das „perfekte“ Leben dauerhaft: In der Kleinkind- und Karrierephase wird auch noch das Haus gebaut. Der Beruf ist manchmal sogar der kleinste Teil in diesem Stresssystem, das Erschöpfung und Burn-out den Weg bereiten kann.

An dieser Stelle wird deutlich, dass die gute Balance längst nicht mehr nur zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem ausgehandelt werden kann. Das System ist komplexer. Und jeder Beschäftigte muss sich klar machen, in welchem System er sich bewegt – und mit den zentralen Akteuren verhandeln. Seien es die Kollegen, die das Teilzeitmodell mittragen. Oder der Partner zu Hause, der einem an bestimmten Tagen den Rücken freihält. Der Chef, der mit einem Lösungen sucht, wie Zeit, Ressourcen und berufliche Ziele zusammenpassen.

Das Ziel einer Führungskraft kann schon deshalb nicht sein, möglichst viele Angebote für maximale Freiheitsgrade aus dem Ärmel zu schütteln oder für jeden Mitarbeiter alles möglich zu machen, damit ihm die Balance zwischen Privatleben und Beruf gelingt. Damit lädt man sich zwangsläufig zu viel auf. Sich aus dem Thema vollständig herauszuhalten ist ebenfalls keine Option. Vielmehr müssen sich beide Parteien auf Augenhöhe und mit klaren Anliegen begegnen – und dann verhandeln.

Auf dieser transparenten und soliden Basis können auch in traditionellen Unternehmensstrukturen individuelle Lösungen gefunden werden, die sowohl den Bedürfnissen des Arbeitgebers als auch denen des Mitarbeiters gerecht werden – und für moderne Familienfreundlichkeit stehen.

## Was tun?

- Toleranz ist wichtig, denn Lebensentwürfe heute sind vielfältig – und manche Interessen oder Pläne werden Sie nicht gut heißen oder nachvollziehen können.
- Fragen Sie sich: In welchen Aufgaben sehe ich diesen Mitarbeiter? Welche spannenden Karrierewege stehen ihm realistisch offen?
- Welche Präsenz und welches Engagement wünsche und brauche ich von ihm, um Teamziele zu erreichen, oder auch, um seine beruflichen Ambitionen umzusetzen?
- An welchem Stellen passen unsere Vorstellungen zusammen? Wo liegen Konflikte oder widerstrebende Interessen vor?
- Was ist sein berufliches Ziel? Möchte er seine Position halten? Weiter aufsteigen? Neue Aufgaben übernehmen?
- Welche Anforderungen im Privatleben sind ihm zentral wichtig: Kinder? Pflegebedürftige Eltern? Ein aufwendiges Hobby? Sind diese Anforderungen zeitlich begrenzt?
- Fordern Sie von Ihren Mitarbeitern deutlich Eigenverantwortung: Was können sie für die Vereinbarung ihrer privaten und beruflichen Interessen tun? Welche Arbeitszeit ist realistisch möglich? Haben sie in ihrem Umfeld Unterstützung, die aktiviert werden kann, um Platz für ihre beruflichen Ambitionen zu schaffen, zum Beispiel Partner, Babysitter, sonstige Entlastung?
- Bleiben Sie bei aller Empathie für die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter in Ihrer Rolle als Führungskraft. Das heißt beispielsweise: Sie können empathisch zuhören, welchen Ärger es mit der Scheidung des Mitarbeiters gibt. Aber Ihre Rolle ist, herauszuarbeiten, ob der Mitarbeiter deshalb weniger belastbar ist, Sonderurlaub braucht oder sonstige Entlastung benötigt. Und wie dies umgesetzt werden könnte. Ihre Rolle ist nicht, den Mitarbeiter zu trösten.

## Null Bock auf Führung: Was bedeutet heute Karriere?

---

„Da kommt keiner mit einem silbernen Tablett und sagt: Ich hätte hier drei Positionen für Dich, was möchtest Du denn haben?“

---

Welche Karriere passt zu mir? Was möchte ich beruflich noch erreichen? Bietet mir das Unternehmen, in dem ich gerade arbeite, entsprechende Perspektiven? Fragen wie diese stellen sich Beschäftigte heute. Auf allen Hierarchieebenen. Und immer wieder.

„Man hat schon einiges erreicht, man weiß wo seine Stärken sind, weiß was man will. Und man fragt sich: **Wo kann ich das, was ich bisher aus mir gemacht habe, am besten einbringen? Was möchte ich voranbringen?** Diese Frage stellen sich Talente das erste Mal mit Mitte 20. Und danach alle paar Jahre wieder.“

Dabei gibt es auf die Frage „Was ist eine gute Karriere?“ heutzutage viele Antworten. Zumindest aus der Perspektive der Beschäftigten. Aus Sicht der Unternehmen ist die Antwort eher: Top Performer arbeiten 50 bis 60 Stunden pro Woche und bringen die Firma nach vorne. Ihr Selbstverständnis ähnelt dem eines „Helden“, der stets bereit ist, für sein Unternehmen alles zu geben, jeden Kampf zu gewinnen. Im Gegenzug klettert der Top Performer die Karriereleiter nach oben, bekommt im besten Falle auf jeder Stufe mehr Entscheidungsfreiheit, eine größere Abteilung und ein höheres Gehalt. Dieser Werdegang

passt perfekt zur Babyboomer-Generation, in der die Überzeugung, dass der Weg zum Erfolg über Leistung, Fleiß und Zuverlässigkeit führt, tief verankert ist.

Allerdings passt diese eindimensionale Sicht von Aufstieg nicht mehr zu allen Arbeitnehmern. Die Wünsche an eine erfolgreiche berufliche Laufbahn sind vielfältiger geworden. Manche empfinden als Traumkarriere, wenn sie sich vor allem fachlich entwickeln können; zu viel Personalverantwortung schreckt sie eher ab. Andere streben nach einer sinnhaften Tätigkeit und lassen sich von klassischen Karriereaussichten nur begrenzt locken. Immer mehr Beschäftigte legen auch großen Wert auf die Vereinbarkeit ihrer beruflichen Ambitionen mit privaten Angelegenheiten. Auch das Interesse an sogenannten „Phasenkarrieren“ wächst:

„In Bewerbungen höre ich immer häufiger: **Ich möchte mich anders entwickeln. Ich möchte vielleicht erst Kinder und dann Karriere oder erst Karriere und dann Kinder. Ich möchte auch einmal ein Produktprojekt leiten, sozusagen als Sahnehäubchen. Das möchte ich drei Jahre machen und voll powern. Aber dann möchte ich drei Jahre auch wieder nur Teamleitung sein.**“

Alles hat seinen Preis!



Natürlich gibt es weiterhin den Anwärter für den klassischen Aufstieg. Aber dies ist eben nur noch eine Gruppe unter vielen. Die Individualisierung der Gesellschaft schlägt auch in Karrierefragen voll durch. Diese neuen Karrierepläne angemessen aufzugreifen dürfte für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sein. Damit kommt der stimmigen Entwicklung von Mitarbeitern eine enorme Bedeutung zu – und ist eine zentrale Führungsaufgabe.

Die allermeisten Unternehmen haben jedoch bislang keine Strukturen in ihrer Personalentwicklung, die das moderne, sehr individuelle Verständnis von Karriereplanung abbilden. Die Menschen haben sich einfach schneller verändert als die Unternehmensstrukturen. Klar ist jedoch: Alle Beschäftigten erwarten von ihren Arbeitgebern – und damit letztlich von ihren Führungskräften –, dass sie Raum für Entwicklung und Aufstieg schaffen. Die Frage, wie es gelingt, die sehr individuellen Vorstellungen mit den Möglichkeiten im Unternehmen in Einklang zu bringen, wird dabei nicht selten zu einer komplexen Knobelei – die Führungskraft zum Denksportmeister.

Dabei wächst dem Vorgesetzten oftmals auch die Aufgabe zu, gemeinsam mit dem Mitarbeiter herauszuarbeiten, welche berufliche Perspektive passen könnte. Denn viele Beschäftigte wissen gar nicht so genau, welche Entwicklung sie anstreben. Dabei kann auch passieren, dass die Führungskraft immer mehr in die Rolle des Beraters rutscht. Hier sollte sie schon zu Beginn klarstellen, dass sie gerne bei der Orientierung behilflich ist, aber im Gegenzug erwartet, dass der Mitarbeiter eigeninitiativ seine Entwicklung angeht. Getreu dem Motto aller Berater: „Arbeite nie härter als Dein Klient.“

Die Führungskraft könnte in solchen Fällen natürlich auch auf die Idee kommen, zu sagen, dass Mitarbeiter, die selbst keine konkreten Ziele entwickeln, beruflich eben nicht weiterkommen. Doch dies wäre zu kurz gedacht. Wer die Unentschlossenen ignoriert, steuert sein Team in eine Falle:

**„Das Wichtigste, was man den Mitarbeitern mit auf den Weg geben muss, ist, dass sie selbst darüber nachdenken, wo sie überhaupt hinwollen. Was ist mein Ziel? Dann kann man schauen, wie man das als Führungskraft unterstützen kann. Man sollte natürlich auch den Mitarbeiter fragen: Was tust Du für Dein Ziel? Also Unterstützung und Eigenverantwortung. Wenn man Mitarbeiter nicht entwickelt, interessiert es allerdings auch keinen. Aber im blödesten Fall hat man dann den Mitarbeiter zehn Jahre in seiner Abteilung, er macht nichts mehr, ist demotiviert oder überfordert und es gibt keine Chance, ihn loszuwerden, weil er durch seine Betriebszugehörigkeit geschützt ist.“**

Auch Mitarbeiter, die sehr karriereorientiert sind, fordern ihre Führungskraft:

**„Wenn man ein sehr ambitioniertes Team hat, kann das super anstrengend sein. Ich habe erlebt, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig bekriegt und schlecht gemacht haben. Ich musste Leute aus dem Team rausnehmen.“**

Es funktioniert allerdings auch nicht, Mitarbeiter in jedem Ehrgeiz zu ermuntern. Schließlich gibt es in jedem Betrieb nur begrenzte Möglichkeiten:

**„Viele kommen aus dem Assessment und wollen Führungspositionen. So viele gibt es aber gar nicht. Da muss man auch die Träume bremsen.“**

Die Führungskraft selbst bewegt sich selbstverständlich im gleichen Spannungsfeld. Auch für sie stellt sich immer wieder die Frage nach neuen Perspektiven – und fast automatisch stößt sie an die Grenzen im eigenen Unternehmen. Gerade auf höheren Führungsebenen muss sie beispielsweise oftmals erkennen, dass sich der nächste Karriereschritt gar nicht ohne Weiteres umsetzen lässt:

„Im Moment ist die Chance auf einen nächsten Karriereschritt nach oben nicht da. Da müsste mein Chef schon tot umfallen. Und anderswo im Unternehmen – da bin ich mir nicht sicher. Weil ich weiß, dass die Abteilung, in der ich jetzt bin, für das Unternehmen sehr progressiv ist. Früher hätte ich die Energie gehabt und gesagt: Ich kriege das bewegt! Heute bin ich viel vorsichtiger. Denn das ist sowas von kräftezehrend. Ob ich das nochmal haben muss, weiß ich nicht.“

Manchmal sabotieren auch eigene Vorurteile den nächsten Schritt auf der Karriereleiter. Gerade bei Frauen gibt es beispielsweise oftmals Bedenken in Bezug auf eine höhere Führungsposition. Eine weibliche Führungskraft erinnert sich:

„Ab einem Punkt habe ich gesagt: Ich will nicht noch höher, denn ich wollte nicht noch mehr arbeiten. Dann sagte mir jemand: **Höher heißt nicht automatisch mehr arbeiten. Es ist mehr Verantwortung.** Und je mehr Routine man hat, desto mehr kann man sich zurückziehen. Wenn man sehr gute Mitarbeiter hat, machen die unglaublich viel, was man selbst nicht mehr machen muss. Und das stimmt.“

Andere Führungskräfte empfinden den Aufstieg ab einem gewissen Punkt gar nicht mehr als reizvoll. Und sie fragen sich: Was könnten alternative berufliche Entwicklungen sein? Manche überlegen, ob der Wechsel des Arbeitgebers ein guter Schritt sein könnte. Auch den Wechsel von einer Tätigkeit mit viel Führungsverantwortung in einen eher sachbezogenen Arbeitsbereich mit einem kleinen Team fänden einige Führungskräfte durchaus spannend. Oder eine Art von Jobrotation, in der man seine Talente in einem anderen Kontext einsetzt. Vorbild sind hier häufig Berichte aus den USA, wo es durchaus vorkommt, dass ein Projektleiter aus dem Bereich Personal ein Projekt in der Produktion übernimmt und beweist, dass er auch dies erfolgreich meistern kann.

Im qualifikationsverliebten Deutschland mit seinen traditionell geprägten Unternehmensstrukturen sind solche Wechsel, Umstiege und Quereinstiege zwar

immer noch sehr selten, aber auch nicht mehr völlig ausgeschlossen. Vermutlich werden die Strukturen in Zukunft durchlässiger werden. Doch die Erfahrungen der Führungskräfte zeigen: Wer heutzutage eine Karriere anstrebt, die ihn stets aufs Neue fordert, ihm Freude bereitet und zum Streben nach Höherem anregt, braucht neben fachlicher Expertise eine gehörige Portion Kreativität und Mut. Und er sollte wissen, dass ein einziger Karriereplan in der Regel nicht mehr bis zur Rente reicht. Eine Anregung:

„Mit jungen Mitarbeitern redet man durchaus über die Karriere- und Lebensplanung. **Die Möglichkeit der Neuausrichtung müsste aber eigentlich in jeder Dekade zumindest potenziell Thema sein dürfen.** Wenn man diese Idee weiterdenkt, macht man das systematisch auch für die 30er, 40er und 50er Jahre. Zum Beispiel als Teil des Mitarbeitergespräches.“

## Was tun?

- Der Begriff der Karriere wandelt sich. Hören Sie darauf, was Ihre Mitarbeiter wirklich als gute Entwicklung empfinden und welche Karriereschritte sie anstreben.
- Ein großer Teil Ihrer Mitarbeiter hat vermutlich keine ganz konkreten Pläne. Finden Sie gemeinsam mit ihnen heraus, welche Entwicklung zu jedem passen könnte. Achtung: Mitarbeiter, die sich nicht entwickeln, verlieren häufig irgendwann jede Motivation!
- Die Devise lautet Unterstützung und Eigenverantwortung: Welche Weichen können Sie als Führungskraft stellen? Was sind Ihre Mitarbeiter bereit, für ihre Ziele zu tun?
- Behandeln Sie sich selbst mindestens genauso aufmerksam wie Ihre Mitarbeiter. Fragen Sie sich zumindest alle zehn Jahre: Passt mein derzeitiger Karriereweg noch zu mir?
- Seien Sie mutig und fragen Sie sich auch: Wo will ich hin als Führungskraft? Liegt mir oder belastet mich die Mitarbeiterführung? Möchte ich überhaupt noch Mitarbeiter führen? Falls Nein: Welche alternativen Wege kommen infrage?

## Flexibel arbeiten: Lösung oder Ärgernis?

---

„Die Haltung ‚Jeder-wünscht-sich-was‘ funktioniert meiner Meinung nach nicht. Wenn ich in meinem Team viele Teilzeitkräfte habe, muss ich schauen, wie ich sie so über die Woche organisiere, dass ich eine gute Erreichbarkeit und Deckung habe. Auch in Urlaubsphasen.“

---

Unsere Arbeitswelt wird flexibler. Manche sprechen auch von einer „grenzenlosen Arbeitskultur“. Fakt ist, dass die schnelle und ortsunabhängige Kommunikation via Mobiltelefon, E-Mail oder Skype persönliche Anwesenheit gerade für Wissensarbeiter nicht mehr ununterbrochen erforderlich macht: Zwölf Prozent der Deutschen arbeiten bereits gelegentlich oder immer im Homeoffice.<sup>3</sup> Viele Unternehmen fördern die Flexibilität ihrer Mitarbeiter, bieten Zeitkonten, Teilzeitmodelle aller Art, Coworking und Homeoffice. Sei es, weil flexible Arbeitsmöglichkeiten Mitarbeiter binden und die Attraktivität der Firma erhöhen, sei es, weil man auf diese Weise Reisekosten sparen oder Büroraum knapper kalkulieren kann. Fast 50 Prozent der weiblichen Angestellten arbeiten in Teilzeit – darunter durchaus auch Talente und Performer. Bei den Männern sind es neun Prozent.<sup>4</sup>

Fast jede Führungskraft hat dementsprechend Vollzeit- und Teilzeitkräfte in einem Team. Viele Chefs bewerten ihre flexiblen Teammitglieder auch durchaus positiv, weil sie sehen, dass Motivation und Arbeitszufriedenheit meist hoch sind und die Loyalität zum Arbeitgeber von der Freiheit profitiert.<sup>5</sup>

Allerdings stellen die modernen Arbeitsformen Führungskräfte auch vor besondere Herausforderungen: Der Kommunikationsaufwand steigt, ebenso der Aufwand für Koordination und Planung von Tätigkeiten sowie die Überprüfung von Vereinbarungen. Auch lassen sich größere Konflikte in flexiblen Teams schwieriger lösen. Führungskräfte fungieren in der flexiblen Teamwelt wie eine Art zentrale Drehscheibe, die dafür sorgen muss, dass trotz vieler verschiedener Arbeitsmodelle am Ende das Gesamtteam zusammenarbeitet und die gesteckten Ziele erreicht.

Problematisch ist dabei vor allem, dass Führungskräfte für diese zusätzlichen Tätigkeiten weder mehr Zeit noch mehr Lohn oder Wertschätzung bekommen. Studien gehen sogar so weit zu sagen, dass die Flexibilisierung der Arbeitswelt ein gutes Stück weit auf Kosten der Führungskräfte geht.<sup>6</sup>

Selbstkritisch bemerken leitende Angestellte, dass diese Herausforderungen so viel Druck machen, dass sie manchmal bei der Stellenbesetzung konservativer agieren, als sie eigentlich sind:

**„Zwei Teilzeitkräfte für eine Stelle zu organisieren ist immer Arbeit on top. Man muss mit zwei Köpfen reden. Zwei Persönlichkeiten und Familien unter einen Hut bringen. Wenn man jemanden kriegt, der das Vollzeit macht – na klar nimmt man dann die Vollzeitleute. So fallen die guten Vorsätze doch wieder unter den Tisch.“**

Zudem stellen viele Führungskräfte fest, dass gerade Teilzeitmitarbeiter oftmals einen schier unerschütterlichen Anspruch formulieren, wenn es um die konkreten Arbeitszeiten geht:

**„Bei der Frage, wie wir den ganzen Tag abdecken, zucken meine Teilzeitkräfte nur mit den Schultern und fragen ‚Was soll ich tun?‘ Ihr Kind sei von acht bis zwölf in der Schule und um 13 Uhr müssten sie zu Hause sein.“**

Solch unflexible Anwesenheitsvorstellungen korrespondieren allerdings nicht mit den modernen Anforderungen der Wirtschaft. Kunden möchten ihren Dienstleister den ganzen Tag lang erreichen können – und nicht nur von acht bis zwölf. Viele Abläufe oder Fragen können nicht bis zum nächsten Tag warten. Da stellt sich für Führungskräfte die Frage: Wie soll diese Job-Notwendigkeit mit einem Teilzeitteam gelingen? Häufig fangen die Vollzeitkräfte die zusätzliche Arbeit ab und füllen die Lücken. Aber das ist keine Dauerlösung, sondern gräbt einen Graben zwischen Teil- und Vollzeitkräfte.

Traditionell gab die Führungskraft vor, wie Mitarbeiter zu arbeiten hatten. Sie stand auch als Troubleshooter stets bereit, um Probleme zu lösen. Diese Zeiten sind vorbei. Die Aufgaben sind zu komplex – der Mitarbeiter ist in der Regel selbst der beste Experte für sein Thema und somit auch für das Lösen von auftretenden Problemen. Das Gleiche gilt für die Präsenz im Betrieb: Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter ist stärker gefragt, wenn das Team trotz flexibler Arbeitszeitmodelle gut funktionieren soll. Führungskräfte, die an dieser Stelle ganz klar die Verantwortung aufseiten der Mitarbeiter einfordern, können hier viel bewegen. Dabei heißt Eigenverantwortung in diesem Falle: Die Mitarbeiter kümmern sich selbstständig darum, wie sie ihre zeitlichen Ressourcen mit dem Team so koordinieren, dass ein gutes Arbeitsergebnis in der vorgegebenen Zeit entsteht. Sie kommunizieren und kooperieren selbstständig und verantwortungsvoll mit ihren Kollegen und Kunden – auch ohne dass die Führungskraft ständig aufs Neue daran erinnern muss:

**„Ich habe aus je zwei Teilzeitkräften Tandems gebildet und gesagt: ‚Das sind die Rahmenbedingungen, diese Erreichbarkeit erwarte ich. Und Ihr beide müsst Euch einfach einig werden, wie Ihr das hinbekommt.‘ Das klappt erstaunlich gut.“**

Führungskräfte, die ihre Teilzeitmitarbeiter beharrlich in die Verantwortung nehmen, machen in der Regel gute Erfahrungen, auch wenn sie anfänglich häufig auf Widerstand stoßen. In den meisten Beschäftigten steckt ganz offensichtlich eine große Fähigkeit, sich selbst zu organisieren – die sie dann aktivieren, wenn man es von ihnen fordert:

**„Die Selbstorganisationsfähigkeit des Systems entsteht, wenn ich sie zulasse und nicht alles selbst regele. Also muss ich den Raum öffnen, damit sich das System selbst organisieren kann.“**

Häufig benötigen Mitarbeiter vonseiten der Führungskraft auch Unterstützung, wenn es um die Frage geht, welche Karrierewege mit Teilzeitjobs möglich sind. Eine Führungskraft stellt fest:





## Sabbatical und Co: Ich bin dann mal weg – und wer macht die Arbeit?

Etwa zehn Prozent der Unternehmen in Deutschland gewähren ihren Beschäftigten ein Sabbatical.<sup>7</sup> Die individuelle Auszeit gilt als Aushängeschild einer modernen Firma, die auch den privaten Interessen ihrer Mitarbeiter Raum gibt. Wer Talente an sich binden möchte, kommt dementsprechend am Sabbatical nicht vorbei. Mitarbeiter fordern es – und Personalabteilungen promoten es. Das setzt Führungskräfte ganz schön unter Druck:

„Mal böse gesagt: Wir bekommen einen Super-Employer-Branding-Preis für die Einführung von Sabbaticals. Aber keiner guckt, wie das in der Praxis im Unternehmen umgesetzt worden ist. Man schaut nur auf die Leute, die ein Sabbatical gemacht haben. Die erzählen auch von ihren tollen Erfahrungen. **Aber keiner fragt die, die zurückgeblieben sind, was es für ihre Work Time bedeutet hat, die Engpässe abzufedern.** Das bleibt zu 90 Prozent das Problem des Vorgesetzten.“

Manche Führungskräfte wählen einen abgegrenzten Weg – und prüfen Anfragen nach Auszeiten sehr sachlich:

„Gerade junge Talente treten mit dem Wunsch an, etwas Eigenes zu gestalten. Gleichzeitig gibt es das riesige Bedürfnis nach Freiheit. **Diesen Widerspruch muss ich als Führungskraft ansprechen und dem Mitarbeiter offen sagen:** Wenn Du eine verantwortungsvolle Aufgabe möchtest, dann wirst Du in den nächsten zwölf Monaten vermutlich bis zu zehn Stunden hier in diesem Raum verbringen, um das Projekt voranzubringen. Das ist etwas anderes als die ideale Work-Life-Balance mit drei Monaten Auszeit. Hier gibt es einen Zielkonflikt. Arbeiten mit der perfekten Work-Life-Balance können wir bieten. Aber das ist ein anderer Karriereweg, den wir Dir dann vorschlagen.“

Diese klare Ansage lässt nicht viel Spielraum. Und sie zeigt: Der Wunsch nach privaten Auszeiten verbindet sich nur in den seltensten Fällen nahtlos mit den beruflichen Gegebenheiten. Ein Mittelweg zwischen den Extremen könnte beispielsweise so aussehen:

„**Ich würde zu keiner Anfrage kategorisch ‚Nein‘ sagen. Oft findet man gemeinsam gute Lösungen.** Zum Beispiel bei dem Mitarbeiter, der drei Monate Elternzeit wollte. Diese Zeit ist zu kurz, um einen Ersatz zu holen. Aber sie ist auch zu lang, als dass sein Vertreter die Arbeit mittragen könnte. Da haben wir das verteilt und gut vorbereitet. Er ging zuerst zwei und später noch mal einen Monat raus – nicht drei am Stück. Für sehr dringliche Fälle war der Mitarbeiter telefonisch erreichbar. Das haben wir gut auffangen können als Gesamtorganisation.“

Wer die Konflikte klar anspricht, hat gute Chancen, fair und vorausschauend Lösungen zu verhandeln, die für beide Seiten passen.

„Die Visibilität im Unternehmen darf man nicht unterschätzen. Zum Beispiel Anwesenheit bei wichtigen Meetings. Da muss man sagen: Ich brauche eine Betreuung für meine Kinder, damit ich anwesend sein kann. Trotz Teilzeitstelle. **Da muss man irgendwann eine Entscheidung treffen.** Will ich Karriere machen oder bin ich mit dem zufrieden, was ich jetzt habe?“

Genauso gibt es das andere Extrem: Mitarbeiterinnen haben offiziell eine Teilzeitstelle und leisten unter der Hand viel mehr – ohne angemessene Gratifikation und Aufstiegschancen:

„Viele berufstätige Mütter suchen ja die Lösung in Teilzeit. Doch ich kenne keine Frau, die ausschließlich diese Stunden arbeitet. **Alle hauen mindestens fünf bis zehn Stunden drauf.** Und finden das normal. Da sage ich: Überlegt Euch das, Ihr könnt Euch das auch bezahlen lassen. Kein Mann würde das tun.“

Hier können Führungskräfte Orientierung bieten und Denkanstöße geben. Denn wer sich in der neuen Welt der flexiblen Arbeitsmodelle geschickt bewegt, kann viel erreichen, wie eine weibliche Führungskraft in Teilzeit erklärt:

„Ich bin inzwischen davon überzeugt, **dass eine Führungsaufgabe in Teilzeit einfacher ist, als wenn ich einen Job hätte, in dem viel Tagesgeschäft zu erledigen ist.** Denn viele meiner Aufgaben sind nicht so zeitkritisch und können notfalls auch bis morgen warten.“

Erfahrungswerte zeigen dabei, dass es in Führungspositionen in der Regel um moderate Teilzeit geht: 30 Stunden Arbeitszeit pro Woche und vier Tage Präsenz im Unternehmen sind die Untergrenze, um eine Führungsposition gut auszufüllen. Betriebe, die sich an die Teilzeitführung wagen, machen offensichtlich positive Erfahrungen:

„Auf Direktorebene haben wir jetzt noch keine Teilzeitkräfte. **Eine Kollegin und ich haben überlegt, ob wir die Ersten sein sollen.** Aber bis zur Abteilungsleiterin haben wir tatsächlich Teilzeitstellen.“

Flexibles Arbeiten ist Normalität geworden und fordert Führungskräften einiges ab. Es bietet jedoch auch ganz neue Möglichkeiten, um Arbeitskräfte effizient einzusetzen und an das Unternehmen zu binden. Jede Führungskraft tut jedoch gut daran, die Organisation der neuen Arbeitsmodelle nicht als Dienstleistung für den Mitarbeiter zu begreifen, sondern die Beschäftigten klar in die Eigenverantwortung zu nehmen.

## Was tun?

- Nehmen Sie die Selbstorganisationsfähigkeit Ihres Mitarbeiters, der flexibel arbeiten möchte, unter die Lupe. Falls es an Selbstorganisationskompetenz mangelt, fordern Sie ein, dass er sich in diesen Punkten verbessert.
- Wenn Sie der Arbeit im Homeoffice oder in einer anderen flexiblen Lösung zustimmen:
  - Machen Sie klare Zielvorgaben, inhaltlich und arbeitsstrukturell (z. B. auch Kundenbedarfe, Erreichbarkeitsfenster etc.). Fordern Sie von Ihrem Mitarbeiter, dass er sich eigenverantwortlich um seine Aufgaben kümmert.
  - Sorgen Sie für eine gute Feedbackkultur (Wertschätzung ebenso wie konstruktive Kritik) – auch auf virtuellem Wege.
  - Übertragen Sie mit den Aufgaben die notwendigen Entscheidungskompetenzen.
  - Vertrauen Sie ab nun in die Selbstorganisationsfähigkeit des Mitarbeiters.
- Widerstehen Sie der Versuchung, für Ihre Mitarbeiter alles zu regeln. Spielen Sie die Verantwortung für Koordination, Kommunikation und Kooperation stattdessen an die Mitarbeiter zurück. Sie sind selbst dafür verantwortlich, dass die Abläufe und Ergebnisse stimmen. Die Botschaft sollte sein: Nur, falls es unlösbare Probleme gibt, stehen Sie als Backup zur Verfügung.
- Pflegen Sie die Akzeptanz für flexible Modelle in Ihrem Team aktiv.

Alles hat seinen Preis!



## Never ending Rushhour: Wann ist mal nichts los?

---

„Ich habe beim ersten Kind ein halbes Jahr ausgesetzt. Beim zweiten weniger lang. Mein Mann hat auch viel gearbeitet. Wir haben im Beruf bestanden und die Kinder gut versorgt. Jetzt sind sie 18 und 16. Doch ich merke, ich bin geschafft. Ich habe in all den Jahren viel zu wenig Zeit für mich selbst eingeplant. Jetzt sind die Eltern alt. Man müsste sich kümmern und wir sind ratlos. Dieses Thema hatte ich nie auf der Agenda!“

---

Üblicherweise gilt die Lebensphase zwischen 30 und 40 Jahren als besonders fordernde Zeitspanne im Leben von Beschäftigten. In der sogenannten Rushhour des Lebens überlappen beruflicher Einstieg und Aufstieg mit der Familienplanung – und führen zu maximaler Belastung für Frauen und Männer, die beruflichen wie familiären Anforderungen gleichermaßen gerecht werden wollen – so die gängige Ansicht. Doch heute folgt auf die fordernde Phase

mit kleinen Kindern fast nahtlos die Aufgabe, sich um die älter werdenden Eltern zu kümmern. Und auch so manches Schulkind und sogar Kinder, die bereits studieren, fordern noch die Fürsorge der Eltern.

Die meisten Führungskräfte mit Familie stellen fest: Mein Leben ist eine einzige Rushhour. Und sie hat ihren Höhepunkt täglich morgens zwischen 6 und 8 Uhr und abends zwischen 18 und 20 Uhr. In dieser Zeit knallen Berufs- und das Privatleben aufeinander

und man müsste mindestens vier Arme und zwei Köpfe haben, um allen Anforderungen gerecht zu werden.

Dabei sind leitende Angestellte per se Menschen, die durch ihr Talent zu organisieren und zu strukturieren auch im Privaten oft zentrale Verpflichtungen übernehmen:

**„Wir sind Führungskräfte. Wir kriegen Sachen hin. Und jetzt wird von uns auch in der Familie erwartet, dass wir die Sache bezüglich der Eltern hinkriegen und managen.“**

Kaum verwunderlich, was Umfragen aufzeigen: Keine andere Berufsgruppe hat insgesamt so hohe Stresswerte wie leitende Angestellte.<sup>8</sup> Acht von zehn Führungskräften sind gestresst, drei von zehn stehen sogar unter Dauerdruck. Das hohe Arbeitspensum wird als Hauptproblem benannt, gefolgt von Termindruck, Informationsflut, Unterbrechungen und Multitasking sowie dem Zwang zu ständiger Erreichbarkeit. Dazu kommt der Stressfaktor Vereinbarkeit.

Allerdings muss man auch sagen: Führungskräfte sehen Stress oftmals in erster Linie als willkommenen Motivator. Sie tolerieren einen gewissen Druck und schätzen die Fülle von Möglichkeiten und Anforderungen in ihrem Alltag. In Managerkreisen gehört die Feststellung „Ich hab' Stress“ schon längst zum guten Ton. Nur, wenn der Stress zum Dauerzustand wird, man auch abends und am Wochenende nicht mehr abschalten kann, nie zur Ruhe kommt – dann wird die Daueranspannung zum Problem. Dementsprechend sagen auch sieben von zehn Führungskräften trotz aller Anspannung: „Mir geht es gut bis sehr gut.“

Ein voller Tag und ein hoher Stresspegel sind per se nicht gesundheitsgefährdend. Entscheidend ist, ob man selbst das Gefühl hat, dass man seine Aktivitäten und Aufgaben steuert – oder ob man sich fühlt wie der berühmte Hamster im Rad, der rennt und rennt und doch nie ankommt. Selbststeuerung und Stressmanagement sind deshalb Fähigkeiten, die für moderne Führungskräfte unverzichtbar sind. Eine Führungskraft beschreibt, wie es ihr gelang, das Gefühl von Hektik und Dauerstress in ihrem Leben abzustellen:

**„Ob ich Mutter bin, pflegebedürftige Eltern habe, einen sehr intensiven Sport oder ein Ehrenamt – es ist immer gleich: Der Tag hat 24 Stunden. Jede kann man nur ein Mal vergeben. Es ist wichtig, nicht einer Rolle in Gedanken hinterherzuhängen, wenn ich gerade in einer anderen Rolle bin. Für mich heißt das: Wenn ich zu Hause bin, dann bin ich zu Hause. Und wenn ich im Büro bin, dann konzentriere ich mich darauf. Alles andere habe ich vorher geklärt, damit ich den Kopf in dem Moment frei habe. Dafür brauche ich ein Netz, eine Tagesmutter, meinen Mann oder wie auch immer.“**

Allerdings setzt diese Klarheit voraus, dass man sich vorher darüber klar geworden ist, in welchen Bereichen man sich überhaupt engagiert: Bin ich eine Mutter oder ein Vater, der bzw. dem es wichtig ist, die Hausaufgaben der Kinder selbst zu begleiten? Oder delegiere ich das? Fühle ich mich für das Wohl meiner pflegebedürftigen Eltern persönlich verantwortlich oder organisiere ich ein Betreuungssystem? Oder bin ich vielleicht gar nicht für ihr Wohl zuständig? Für weniger Rush und mehr Ruhe sind Klarheit und eine gute Abgrenzungsfähigkeit enorm wichtig. Viele Führungskräfte berichten, dass sie erst lernen mussten, Verantwortungsbereiche abzugeben, sei es im Privaten oder im Beruflichen. Dabei geht es nicht nur darum, sich vom Leibe zu halten, was sowieso nicht in den Zuständigkeitsbereich gehört. Manchmal muss man auch angenehme Aufgaben bewusst ablehnen, weil sie den zeitlichen Rahmen sprengen:

**„Man muss immer wieder genau schauen, wo man gerade steht. Ist im Moment wirklich der Raum, um eine Dozententätigkeit zu übernehmen? Auch wenn diese Anfrage ein Kompliment ist. Oder sage ich jetzt Nein dazu? Diese Flexibilität ist wichtig, wenn man für Entlastung sorgen möchte.“**

Rollenklarheit und gutes Selbstmanagement nehmen Druck aus den übervollen Tagen. Spätestens mit 50 Jahren stellen viele Führungskräfte allerdings fest, dass man als Mensch mehr braucht als eine sauber abgearbeitete To-do-Liste, wenn man ein kraftvolles Leben führen möchte. Eine Führungskraft stellt fest:

**„Ich brauche auch manchmal Stunden für mich, wo ich mich um niemanden kümmern muss. Das gibt mir Kraft und Energie. Und: Diese Zeit ergibt sich nicht von selbst.“**

Weil einem diese Zeit niemand schenkt, sind kreative Lösungen gefragt. Und man darf sich auch nicht daran stören, wenn das Umfeld erst einmal irritiert ist. Gute Selbstfürsorge ist in der derzeitigen Arbeitswelt schlicht immer noch eher etwas Ungewöhnliches. Eine weibliche Führungskraft erzählt:

**„Ich habe in den letzten Jahren sehr viel geleistet. Ich muss den Akku wieder aufladen. Das plane ich bewusst ein. Ich habe mich lange geweigert, Sport in meinen Terminkalender einzutragen. Aber jetzt tue ich es. Und merke, dass es meinem Team hilft, weil sie wissen: Mittwochnachmittag ist sie nicht zu sprechen, da liegt sie auf der Yogamatte.“**

Regelmäßige Pausen im Alltag sind das eine, eine wohlverdiente Auszeit im Urlaub das andere:

**„Ich gucke im Urlaub nicht mehr auf den Blackberry. Ich sage meinen Leuten: ‚Treff selbst die Entscheidungen. Ich stehe hinter Euch.‘ Für wirkliche Krisen hätten sie meine private Handynummer. Das mache ich aber erst seit zwei Jahren so. Vorher habe ich den Blackberry täglich gecheckt – und mich ständig aufgeregt.“**

Der Traum vom stressfreien Leben ist nur ein Traum. Und vielleicht auch gar nicht wünschenswert. Denn wer nie an seine Grenzen geht, bekommt auch wenig Impulse, um sich zu entwickeln. Gerade Führungskräfte mit ihrer Lust am Gestalten werden schon aus diesem Grund niemals wochenlang die Füße hochlegen.

Die Herausforderung ist deshalb eher, die Belastungen so zu steuern, dass sie einen beleben und anregen und nicht auslaugen. Führungskräfte tun deshalb gut daran, ihre psychische Widerstandskraft (Resilienz) und Stresskompetenz zu entwickeln. Die Fähigkeit, klare Prioritäten zu setzen, immer wieder für Momente der Reflexion zu sorgen und bereit zu sein, sich persönlich weiterzuentwickeln, sind hier wichtige Grundpfeiler.

## Was tun?

- Schaffen Sie Rollenklarheit und sorgen Sie dafür, dass in der jeweiligen Rolle und Situation auch Ihr Kopf von anderen Verpflichtungen frei ist.
- Bauen Sie Ihre Selbststeuerung aus: Vermeiden Sie Multitasking. Sorgen Sie für klare Prioritäten in Ihrem Tag. Fragen Sie sich jeden Tag: Was sind heute die drei wichtigsten Dinge, die anstehen? Was sind meine ganz persönlichen Ziele für diesen Tag? Was kann ich an diesem Tag weglassen? Was sind meine Ressourcen? Welche meiner Aktivitäten zahlen auf meine langfristigen Ziele ein? Welche eher nicht?
- Erweitern Sie Ihre Stresskompetenz. Erstens: Treten Sie in stressigen Situationen innerlich einen Schritt zurück. Analysieren Sie die Situation in Ruhe, ohne sie sofort zu bewerten. Entwickeln Sie erst nach dieser Analyse eine kreative Lösung. Zweitens: Gewöhnen Sie sich an, auch in turbulenten Zeiten aktiv Momente der Ruhe in Ihren Tag zu bringen. So sorgen Sie für einen Wechsel von An- und Entspannung und vermeiden Daueranspannung. Drittens: Lassen Sie sich nicht mehr von der Hektik oder dem Druck der anderen mitreißen. Viertens: Sorgen Sie regelmäßig für eine Art „Boxenstopp“, eine Auszeit, in der Sie Ihre Situation und Ihre Rollen reflektieren und gegebenenfalls auch beherzt Entscheidungen zur Veränderung treffen.

Alles hat seinen Preis!





## Generation Y: Alles soll toll sein

---

„Ein junger Bewerber fordert einen Standard „9 to 5 Job“ und fühlt sich mit 80 000 Euro fast unterbezahlt. Das habe ich erschreckend häufig erlebt. Da fehlt eine gewisse Flexibilität und Realität. Da belassen wir es häufig bei einem Gespräch.“

---

Jede Generation tickt anders. Und jede Generation fordert deshalb auch Führungskräfte auf andere Weise. Derzeit zeichnen sich Bewerber zwischen 20 und 30 zum Beispiel dadurch aus, dass sie oftmals mit großem Selbstbewusstsein und hohem Anspruch ins Berufsleben einsteigen: Sie fordern schon im Bewerbungsgespräch wie selbstverständlich eine verantwortungsvolle Aufgabe und ein hohes Gehalt – und das bei möglichst flexiblen Arbeitszeiten, drei Monate Sabbatical inklusive.

Führungskräfte wissen natürlich, welche Forderungen erfüllbar sind – und dass mancher Anspruch der Jungen schlicht realitätsfern ist. Ihnen kommt nun die Aufgabe zu, die Berufseinsteiger durch den Realitätsschock zu begleiten – ohne sie komplett zu desillusionieren und ihre Kraft, ihren Elan sowie ihr Arbeitspotenzial zu zerstören. Schließlich möchten Unternehmen junge Talente an sich binden – und die gibt es häufig nicht ohne die typischen Eigenschaften der sogenannten Generation Y:

„Ich arbeite viel mit jungen Talenten zusammen, die bereits beim ersten Job mit dem Anliegen ins Unternehmen kommen, dass sie noch ihre Doktorarbeit oder ihren MBA in den USA machen möchten. Da muss man als Unternehmen flexibler werden.“

Dass man diese Anspruchshaltung auch als Angriff auf die eigenen Werte verstehen kann, ist vorstellbar. Schließlich orientieren sich jüngere Menschen an völlig neuen Grundsätzen: Fleiß, Ausdauer, Gehorsam oder Disziplin bestimmen ihren Wertekanon weniger als der Wunsch nach Sinn, Gestaltung der Welt, Individualität und Freiheit. Das kann einem ganz schön auf die Nerven gehen. Vielleicht hat man sich als Führungskraft mithilfe seiner Werte seinen Platz im Unternehmen erarbeitet – und damit auch ein Wissen über Prozesse und Notwendigkeiten in einem Betrieb, das auf Erfahrung beruht:

„Ich denke schon, dass ich die Mechanismen im Unternehmen besser kenne und so manches auch steuern kann, weil ich die Erfahrung habe. Wenn dann ein ganz junger Mitarbeiter meint, er könne doch mal eben selbst irgendwo anrufen und die wichtige Sache regeln, dann stört mich das.“

Generationen reiben sich aneinander und das ist völlig normal. Neu ist vor allem, dass die junge Generation die Autorität der älteren häufig stark infrage stellt. Zum einen bedienen die Jungen die so wichtigen digitalen Medien selbstverständlich und virtuos. Auch hinterfragen sie Gewohnheiten und geben Impulse für sinnvolle Veränderungen. Zum anderen respektieren sie vorhandene Hierarchien oft nur oberflächlich. Manchmal spürt der Vorgesetzte regelrecht, dass das junge Talent sich fragt: Wieso verdient mein Chef eigentlich mehr als ich? Währenddessen denkt sich die Führungskraft: Wieso tritt der hier so fordernd auf? Er hat gerade vor einigen Wochen sein Studium beendet. Der soll mal halblang machen!

Im Arbeitsalltag fehlt es den Berufsanfängern dann auch tatsächlich an Erfahrung. Und nicht selten überschätzen sie ihre Fähigkeiten und reißen Aufgaben an sich, die sie später wieder zurückdelegieren. Andere verfallen in maßloses Arbeiten, weil sie sich komplett von ihrem Enthusiasmus leiten lassen. Aber wehe, es wird ein bisschen langweilig, dann geht gar nichts mehr. Eine Führungskraft erzählt:

„Die gehen total in ihren Aufgaben und Projekten auf. Haben morgens beim Kaffee schon die Mails gelesen und loggen sich auch spätabends noch mal ein. Privates und Arbeit verschwimmt. Manchmal muss man denen den Arbeitsschutz zitieren, dass nach zehn Stunden Schluss ist, und auch abwiegeln, wenn sie sagen: ‚Hey, ich bin doch jung und dynamisch, mir macht das nichts.‘ Wenn die Arbeit jedoch als wenig spannend wahrgenommen wird, sinkt die Motivation fast gegen null.“

Dazu kommt, dass die Wünsche der jüngeren Generation häufig widersprüchlich sind. Auch wenn sie beispielsweise Hierarchien generell eher ablehnen, hält sie das nicht davon ab, sehr schnell nach der nächsten Karrierestufe zu fragen. Ein Paradox.

„Wir haben die Hierarchien abgeschafft – und vorher sagten gerade die Jungen: ‚Ist ja alles viel zu hierarchisch hier.‘ Aber jetzt stehen sie da und fragen: ‚Wo sind denn hier jetzt meine Aufstiegsmöglichkeiten?‘“

Ebenso unvereinbar ist der Wunsch der jungen Generation nach extrem flexiblen Arbeitszeiten, Homeoffice und Sabbatical auf der einen Seite – und dem Bedürfnis, bei allem eingebunden zu werden, im Unternehmen gesehen zu werden und den eigenen Marktwert zu pflegen, zu kontrollieren und auszubauen auf der anderen. All dies sind Widersprüche, die Führungskräfte oftmals aufklären, abfangen oder auch ganz schlicht benennen müssen. Dies verlangt viel kommunikatives Geschick und Empathie für die jüngere Generation, gepaart mit einer eigenen klaren Haltung zu den Themen.

Auf der anderen Seite sind es gerade die Jungen, die mit ihrer Experimentierfreude und Unbefangenheit zeigen, dass vieles möglich ist, was bisher als nicht machbar galt – sei es das Arbeiten in virtuellen Netzwerken oder der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung als Lebensthema. Vor allem die Frage, wie sich private und berufliche Lebensentwürfe besser vereinbaren lassen, treibt die Generation Y extrem an. Auf Dauer werden von diesem Impuls sicherlich alle Beschäftigten profitieren. Manche Führungskraft empfindet diese neue Offenheit als Inspiration, die aufgegriffen werden sollte:

„Die 20er wollen ein Lebensmodell, in dem alles drin ist: Karriere und Privates. Erst wenn das Gesamtpaket stimmt, sagen sie Juchhu. Mit jungen Mitarbeiterinnen redet man schon automatisch über die Karriere- und private Planung. **Vielleicht sollte man auch bewusst mit den jungen Männern solche Gespräche führen, wenn sie frisch in die Abteilung kommen**, Ende 20 sind und alles noch vor sich haben. Ich glaube, die neue Generation ist offen für andere Wege. Vielleicht erwartet sie es sogar, dass man sie darauf anspricht.“

Work-Life-Balance ist für die junge Generation nach den Karrieremöglichkeiten der zweitwichtigste Punkt bei der Auswahl potenzieller Arbeitgeber. Man kommt also auch aus wirtschaftlicher Sicht nicht umhin, diese Bedürfnisse ernst zu nehmen:

„Wenn man Mitarbeiter fördert, kriegt man die besten Bewerbungen. Denn das spricht sich rum. Wenn man sich den Ruf erarbeitet, außergewöhnliche Lebensmodelle zu unterstützen, könnte das einen ähnlichen Effekt haben. **Man kriegt vielleicht noch einmal bessere Mitarbeiter.**“

Die Jungen fordern Führungskräfte auf besondere Weise heraus – das steht außer Frage. Aber sie sind eben auch Impulsgeber und Beschleuniger für manche Prozesse, von denen auch die Älteren profitieren werden: mehr Individualität, mehr Vereinbarkeit, mehr Freiheit.

## Was tun?

- Entscheiden Sie sich bewusst für Offenheit in Bezug auf andere Lebensentwürfe.
- Oftmals ist es hilfreich, sich klar zu machen, dass die Bedürfnisse, die hinter dem Wunsch nach Eigenverantwortung, Freiheit, Wertschätzung etc. stecken, Ihnen selbst bestimmt auch nicht fremd sind. Nur galten solche Forderungen in den vorangegangenen Generationen als unangemessen für junge Menschen.
- Sie sind der Experte in Bezug auf die bestehenden Werte und Notwendigkeiten in Ihrem Unternehmen. Die jungen Mitarbeiter sind auf Ihr Know-how und Ihre Fürsorge angewiesen. Allerdings möchten sie sich auch nicht bevormundet fühlen. Finden Sie eine gute Balance.
- Pflegen Sie den Austausch auf Augenhöhe.
- Zeigen Sie Geschick im Zurückspielen der Verantwortung an den Mitarbeiter: Wer sehr flexibel arbeiten will, drei Monate Auszeit plant und zugleich Karriere und Verantwortung möchte, muss auch kreativ Ideen mitentwickeln, wie all diese Wünsche unter einen Hut zu bekommen sind. Inklusiv der Fähigkeit, auch Abstriche bei den eigenen Wünschen zu machen.
- Lassen Sie nicht zu, dass die Jungen nur fordern. Sprechen Sie Ihre Leistungserwartungen klar an.
- Es kann gut sein, dass Sie die erste Person im Leben des Berufsanfängers sind, die neben Lob auch Kritik äußert. Viele jungen Menschen sind es vor allem gewohnt, dass man sie aufbaut, fördert, lobt und bestätigt. Machen Sie sich deshalb darauf gefasst, dass die Reaktion auf Kritik heftig sein kann.

## Führungskräfte: Verdammt zum Vorbild in Karriere- und Lebensfragen

---

„Eigentlich muss ein Unternehmen mehrere verschiedene Lebensmodelle repräsentieren – auch ganz oben, also im Topmanagement. Dass zum Beispiel ein Mann, der in Elternzeit geht, nichts zu befürchten hat, im Gegenteil: Er kommt zurück und wird befördert.“

---

Häufig stellen sich Führungskräfte die Frage: Wie sehr beeinflusst mein eigenes Verhalten das meiner Mitarbeiter? Muss ich Vorbild sein? Die Antwort ist: Sie sind es längst. Mitarbeiter orientieren sich sehr stark an ihrer Führungskraft. Sie ist eine Art Blaupause für das, was im Unternehmen erwünscht ist und was nicht.

Und genau deshalb wünschen sich Führungskräfte mehr Rückendeckung durch das Topmanagement, wenn es um die Frage geht: Welche Lebensentwürfe sind in unserem Unternehmen akzeptiert? Welche Chancen haben Mitarbeiter, die ihr Leben abseits der 40-Stunden-Vollzeitlaufbahn gestalten? Viele

Vorgesetzte fänden ein Topmanagement ideal, das selbst mit gutem Vorbild vorangeht und signalisiert: Bei uns sind individuelle Lebens- und Karrierepläne erwünscht. Man stelle sich beispielsweise vor: Ein Mann aus der ersten Führungsriege nimmt mehr als acht Wochen Elternzeit oder bewältigt seinen Job gar in Teilzeit. Das wäre natürlich ein starkes Zeichen an die gesamte Belegschaft. Bisher gibt es solche Beispiele auf den höheren Hierarchieebenen nur sehr vereinzelt, auf der Topebene eigentlich gar nicht.

Das Signal von oben ist also immer noch recht traditionell: Man respektiert zwar vonseiten der Unternehmensleitung, dass sich Menschen heutzutage vielfältigere Lebensläufe wünschen. Doch das ist es dann auch schon. Wer wirklich Karriere machen möchte, ganz nach oben will, tut besser daran, eine konventionelle Berufslaufbahn zu wählen.



Auf die großen Vorbilder „ganz oben“ zu warten scheint insofern vergeblich. Die Veränderung wird sich wohl eher von der Mitte nach oben durchsetzen. Denn immer mehr Führungskräfte setzen selbst Signale. Sei es, indem sie selbst ungewöhnliche Karriereschritte gehen:

„(...) ein Chef im Vorstand, der im Laufe seiner Karriere einmal vom Abteilungsleiter wieder zurück in die Teamleitung gegangen ist. Weil er als Abteilungsleiter mit seinem Job unzufrieden war und gesagt hat, ihm sei es wichtiger, noch mal eine Runde etwas zu lernen. **Inzwischen ist er Vorstandsmitglied. Das ist eine ungewöhnliche Geschichte. Aber sie zeigt, dass es machbar ist.**“

Sei es, indem sie ihren Mitarbeitern neue Wege eröffnen und mehr verschiedene Werdegänge zulassen und unterstützen:

„Ich habe eine Frau in meinem Team sehr gefördert. Auch als sie schwanger wurde. Es gelang mir, ihre Stelle freizuhalten. **Sie kam zurück – machte sehr gute Arbeit und wurde schon kurze Zeit später befördert.** Sie hat inzwischen zwei Kinder und einen richtig guten Job in Finnland. Das finde ich gut und es zeigt, dass es geht.“

Führungskräfte der mittleren Managementebene haben in diesem Sinne oftmals recht viel Gestaltungsspielraum – sie müssen ihn jedoch auch mutig ausfüllen und bereit sein, einen Teil ihrer Zeit dafür zu investieren, ihre Vorbildfunktion aktiv zu erfüllen:

„Ich pflege einen sehr beziehungsorientierten Führungsstil. **Natürlich bin ich damit auch Vorbild für die Mitarbeiter, denen ich neue Personalaufgaben übertragen habe und die jetzt selbst in der Führungsrolle sind.** Sie kommen zu mir und fragen: ‚Wie machst Du das? Ich möchte das genauso machen wie Du. Also schnell Verantwortung an den Mitarbeiter übergeben, eher Coach als Befehlender sein.‘ Ich gebe dazu gerne Auskunft. Und wenn der Mitarbeiter Fragen auf dem Weg hat oder Probleme, dann helfe ich ihm da raus.“

Allerdings wäre es naiv zu glauben, dass man für diese Vorreiterrolle immer Lob und Anerkennung erntet. Im Gegenteil. Unternehmen haben, so wie andere Organisationen auch, eine enorme Trägheit, wenn es darum geht, sich innerlich wirklich zu erneuern. Insofern kommt Führungskräften oftmals eine Art Vorreiterrolle zu, die ihnen viel Rückgrat abfordert:

„Stichwort ‚Trusted Leadership‘: Man sagt ja, die Führungskraft soll die Mitarbeiter selber denken lassen und eher im Hintergrund steuern. Natürlich muss man trotzdem da sein. Und es stimmt. **Mitarbeiter sind wirklich motivierter und wachsen schneller, wenn man ihnen etwas mitgibt, aber sie dann alleine laufen lässt. Mir liegt diese Art der Führung.** Aber unser Unternehmen ist gar nicht so aufgestellt. Denn wer so führt, bei dem wächst die eigene Karriere nicht. Am Ende des Jahres wird man nur belohnt, wenn man ein ‚Hero‘ war. Das andere gilt als ‚nice‘, dass man ein bisschen schön geführt hat. Aber ‚Wo warst Du Hero?‘, das ist, was mein Chef einmal im Jahr fragt. Dann muss ich aufschreiben, wo ich Hero war. Und wenn die Liste nicht lang genug ist, dann sagt er: ‚Du hast ja nichts auf die Reihe gebracht.‘ Ich führe trotzdem so, wie ich es richtig finde. Mir ist es egal, ob ich dann befördert werde oder nicht.“

Wer sich diese Vorbildrolle bewusst macht und sie als einen Teil seiner Führungsrolle begreift, kommt nicht umhin, sich immer wieder Fragen wie diese zu stellen: Welche Signale sende ich aus? Wie gestalte ich selbst meine Aufgaben, meinen Arbeitsalltag, meinen Karriereweg? Wie authentisch und glaubwürdig bin ich für meine Mitarbeiter als Vorbild? Woher nehme ich die Kraft für meine verantwortungsvolle Rolle?

Klarheit in solchen Fragen bekommt man im normalen Alltagsstress kaum. Manche Führungskräfte haben es sich deshalb zur Gewohnheit gemacht, ganz bewusst Momente der Reflexion als einen wichtigen Teil ihrer Arbeit zu begreifen. Einer Führungskraft gelingt dies so:

„In meinen Zielvereinbarungen gibt es neben den beruflichen Zielen auch ein persönliches Ziel unter dem Stichwort ‚Training‘. Das heißt, dass man sich verpflichtet, sich auch Zeit für sich zu nehmen, um sich persönlich weiterzuentwickeln. Es ist ein kleines Ziel, eher eine ernst gemeinte Anregung. Für mich heißt das: Ich verbringe jedes Halbjahr ein paar Tage mit mir alleine im Wald oder auf der Skipiste. Diese Zeit der Reflexion ist mir sehr wichtig geworden. Dieses Ziel ‚Training‘ schreibe ich auch meinen Mitarbeitern in die Zielvereinbarung.“

Die Rahmenbedingungen, die Menschen Reflexion und Standortbestimmung ermöglichen, sind vielfältig und sehr individuell. Sport, Yoga oder ein Urlaub ganz alleine – all dies kann helfen, um den Kopf frei zu bekommen für die wichtigen Fragen des Lebens. Inzwischen gibt es aber auch viele Coaching- und Seminarangebote, die den Reflexionsprozess gut einleiten und begleiten.

## Was tun?

- Warten Sie nicht länger auf die großen Signale aus dem Topmanagement.
- Sie können als Führungskraft selbst Zeichen setzen, indem Sie proaktiv vielfältige Lebens- und Karrierewege unterstützen – und so auch als Vorbild für Mitarbeiter und Kollegen wirken.
- Mut machende Anregungen finden Sie beispielsweise, wenn Sie sich mit anderen Führungskräften über Success Storys austauschen.
- Nehmen Sie sich regelmäßig etwas Zeit, um über Ihre Vorbildrolle als Führungskraft zu reflektieren.

## Wo stehe ich? Wie führe ich? Eigene Werte als Guideline

---

„Ich versuche, es einfach zu halten:  
Ich glaube an den Wert von **Beziehung als  
ein faires Geben und Nehmen.**  
Danach lebe ich. Da ist für mich auch kein  
großer Unterschied, ob es um meine Familie  
oder mein Team geht.“

---

Kann es so schlicht sein? Man kennt seine persönlichen Werte, überträgt sie auf das Berufsleben – und schon hat man eine gute Orientierung und Handlungsgrundlage in allen Führungsfragen? Interessanterweise ist es ja häufig so: Je komplexer die Situation wird, umso klarer und schlichter müssen die Lösungsansätze sein, damit man sich nicht verzettelt.

So kommt es, dass in der agilen und unübersichtlichen Unternehmenswelt von heute wieder traditionelle Werte, wie Integrität, Beziehungsfähigkeit, Verlässlichkeit, Vertrauen oder Durchhaltevermögen, eine gute Basis bilden, um sich selbst und anderen Orientierung zu geben.

Natürlich kann man die übergeordneten Unternehmenswerte nicht völlig außer Acht lassen. Aber es lohnt sich zu wissen, welche Leitlinien man ganz persönlich hat. Denn so kann man die vorgegebenen Leitwerte vor dem Hintergrund seines ganz persönlichen Wertegerüsts in sinnvolle Handlungsideen

übersetzen. Erst dann wird man die Vorgaben und die Kultur seines Arbeitgebers authentisch und überzeugend mit Leben füllen – und kann voll und ganz hinter seinem Handeln und seinen Entscheidungen als Führungskraft stehen.

Das heißt allerdings nicht, dass man es allen Recht machen kann. Wer beispielsweise die Werte „Ehrlichkeit“ und „Integrität“ lebt, wird auch mit unangenehmen Wahrheiten und Kritik nicht hinterm Berg halten – und verlässt damit den derzeit häufig idealisierten Kuschelkurs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Eigene Werte zu leben, heißt insofern auch, immer wieder abzuwägen, ob man um der „corporate cultural correctness“ mit Mitarbeitern und Kollegen im verständnisvollen Dialog verharrt oder klare Ansagen macht, weil man anhand seiner Werte eine klare Meinung zur Sachlage hat.





Ein Vorgesetzter, in dessen Wertekanon „Vertrauen“ und „Beziehung“ ganz oben rangieren, hat beispielsweise viel Verständnis für die Vereinbarkeitswünsche seiner Mitarbeiter und begegnet ihnen dementsprechend folgendermaßen:

„Privates und Berufliches fließen immer mehr ineinander. Ich selbst checke natürlich meine E-Mails oftmals auch am Wochenende, kläre etwas oder bin tätig. Dafür gehe ich ab und zu früher aus dem Büro, um zum Beispiel an einer Schulaufführung meines Sohnes teilzunehmen. Da ich selbst Privates und Berufliches nicht strikt trenne, finde ich es normal, dass ich mich auch bei meinen Mitarbeitern dafür interessiere, was sie privat beschäftigt, und nicht sage: ‚Damit habe ich nichts zu tun.‘ Da ist eine zusätzliche Komplexität hinzugekommen. So funktioniert die Welt heute. **Emotionale Kompetenz ist deshalb eine wichtige Fähigkeit von Führungskräften und wird es noch stärker werden, denke ich.**“

Die gleiche Führungskraft entschied aufgrund ihrer Werte auch, eine gute Position als Teamleiter von zwei Standorten aufzugeben, weil dieser Job ein Leben als Pendler bedeutete:

„Ich musste feststellen, dass die strikte Trennung: Montag bis Freitag ist Arbeitszeit, da knüppel ich rein, und dann hole ich am Wochenende alles Familienleben auf, **für mich nicht gut funktioniert.**“

Ein leitender Angestellter mit anderen Grundwerten würde vermutlich anders entscheiden. Vielleicht empfindet er die klare Trennung von Arbeitswoche und Wochenende als fairen Preis für ein gutes Gehalt. Oder er würde es gar als ideales Konstrukt bewerten, das seinen zentralen Werten, Klarheit und Struktur im Leben, entspricht.

Natürlich kann es passieren, dass die eigenen Werte nur zum Teil mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Oder mehr noch, dass die persönlichen Werte mit der Firmenkultur kollidieren oder dass man auf Widerstände bei Kollegen und Vorgesetz-

## Erfolgreich führen, heißt wirksam führen

Führen Sie wirksam, nicht nett! Wirksame Führung orientiert sich immer an den Zielen, die Sie und Ihr Team erreichen wollen, und sie berücksichtigt den Kontext, in dem diese Ziele umgesetzt werden sollen. Die Ziele leiten sich aus den Unternehmenszielen ab. Klare Leistungsziele geben Orientierung. Der Weg dorthin sollte jedoch möglichst umfassend in den Händen und in der Verantwortung des Mitarbeiters liegen. Ihre Aufgabe als Führungskraft: Sie geben dem Mitarbeiter eine Idee davon, „wozu“ er dieses Ziel erreichen soll. Wer weiß, „wozu“ er etwas macht, findet meist selbst den guten Weg, „wie“ er dieses Ziel erreicht – und er geht seiner Tätigkeit mit Freude nach, weil das Tun sinnvoll und selbstbestimmt ist. Sie als Führungskraft brauchen keine Wege akribisch vorzugeben. Setzen Sie bewusst auf die Stärken Ihrer Mitarbeiter, statt sich über ihre Schwächen zu ärgern. Behalten Sie außerdem den Kontext im Auge. Wenn sich beispielsweise externe Bedingungen ändern, kann eine Zielkorrektur nötig werden, damit das Ziel realistisch und sinnvoll bleibt.

ten stößt, die sich weniger wertorientiert und eher bequem verhalten. Hier ist Eigenverantwortung in höchstem Maße gefragt. Eine Führungskraft beschreibt Umgang mit dieser Situation so:

„Ich habe für mich gelernt: Ich muss mir über meine Werte im Klaren sein, damit ich weiß, was mich schneller in den roten Bereich bringt und was nicht. Ich überlege mir auch: Kann ich an den Schnarchnasen, die mich in den Wahnsinn treiben, noch etwas ändern? Meist ist die Antwort Nein. Und dann stecke ich da keine Energie mehr rein. Denn das ist verschwendete Energie. **Ich frage mich lieber: Was kann ich selbst verändern?**“

Zugegeben, diese Haltung ist in gewisser Weise radikal. Und so manche Führungskraft wird einwenden, dass es Situationen gibt, in denen beispielsweise der Kontext vorgibt, durchaus Energie in Beziehungen oder Aufgaben zu investieren, die sehr mühsam sind. Doch das Zitat beschreibt gut, welche Entwicklungsrichtung man anvisieren sollte: Es geht darum, herauszuarbeiten, wie man als Führungskraft im Sinne des Unternehmens handelt und zugleich seinen eigenen Werten treu bleibt (siehe Abbildung). Wer in dieser Schnittmenge agiert, wird auch in turbulenten Zeiten das Gefühl von Orientierung haben – und gute Lösungen für viele Probleme und Fragen erarbeiten können, zu denen er stehen kann und die zugleich das Unternehmen voranbringen –, etwas, worauf auf er auch noch Tage und Monate später stolz sein kann.



Wer dagegen selbst nicht weiß, welche Werte ihm wichtig sind, oder wer sein Verhalten stets dem Ideal der „corporate correctness“ unterordnet, um bloß niemandem auf die Füße zu treten, begibt sich in einen kräftezehrenden inneren Konflikt: Man investiert täglich viel Zeit und Kraft in seine Arbeit, aber man wird nie wirklich stolz darauf sein, sondern sich eher als Fähnchen im Wind empfinden. Führungsmüdigkeit, von der viele Vorgesetzte berichten, hat genau in diesem Spannungsfeld ihren Ursprung. Gerade der Austausch mit anderen Führungskräften kann an dieser Stelle sehr stärkend sein und helfen, seine Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln:

»Im Jahr 2009 nahm ich an der Gesprächsrunde ‚Unternehmenskultur in der Globalisierung‘ teil. Ich fand das inhaltlich super interessant. **Aber am meisten hat mir der Austausch für meine persönliche Selbstbestimmung geholfen.** Das Feedback auf Peer-Ebene von Leuten aus anderen Branchen zu kriegen, war sehr hilfreich. Erstaunlich: Viele Probleme ähneln sich, auch wenn man in verschiedenen Unternehmenskulturen arbeitet. Besonders schätze ich, dass es aus dieser Runde einen harten Kern gibt. Wir treffen uns immer noch einmal im Jahr. Dieser Austausch ist nach wie vor echt super. Wir haben auch unterhalb des Jahres Kontakt, helfen uns auf kurzem Wege bei Fragen.«

## Was tun?

- Fragen Sie sich: Was sind meine Werte? Welche Haltung habe ich zu den Werten, die das Unternehmen als Leitlinien formuliert?
- Tappen Sie nicht in die „corporate cultural correctness“-Falle. Wer authentisch führt, ist manchmal auch unbequem. Mitarbeiter verkraften dies. Gerade in unsicheren Zeiten sehen sich Mitarbeiter nach Führungskräften, die Orientierung geben, verlässlich sind und Rückgrat haben.
- Achten Sie auf Ihren „Führungsakku“. Blinkt Ihr Akku bereits rot? Sind Sie führungsmüde? Dann sollten Sie dringlich prüfen, in welchen inneren Konflikten Sie sich erschöpfen.
- Pflegen Sie den vertrauensvollen Austausch mit Führungskollegen. Stärken Sie sich gegenseitig den Rücken.

Auf Seiten 41 f. finden Sie eine Übung, mit der Sie Ihre Werte ganz praktisch identifizieren können, sowie weitere Anregungen zur Selbstreflexion.

## Falsche Anreize und fehlende Konsequenz: Behinderer der Organisationsentwicklung

---

Die Arbeitswelt ist digital, flexibel und 4.0. Dazu kommen Schlagworte wie „New Work“, die eine Arbeitswelt propagieren, in der Leistung und Sinnhaftigkeit Hand in Hand gehen. Ein großer Wandel auf allen Ebenen ist im Gange. Die lernende Organisation wird in der Arbeitswissenschaft als ein System beschrieben, das sich ständig in Bewegung befindet. In einer lernenden Organisation werden dementsprechend Ereignisse als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen.

Viele Führungskräfte haben längst akzeptiert, dass die neue Arbeitswelt auch einen neuen, sehr viel offeneren Führungsstil fordert. Doch oftmals stehen die gewachsenen Strukturen in den Unternehmen genau diesen Entwicklungen entgegen: Wer seine Mitarbeiter stark werden lässt, wird im schlimmsten Falle selbst als schwach bewertet.

Ebenso kollidiert der häufig formulierte Wunsch der Betriebe nach Mitarbeitern, die bereit sind, stets neue Potenziale zu entwickeln, mit der Realität. Sei es, weil es für Führungskräfte zu wenig Anreize gibt, diese Entwicklung aktiv zu unterstützen. Sei es, weil die gewünschte Entwicklung an den vom Unternehmen vorgegebenen Grenzen oder bereits auf der nächsten Hierarchiestufe aufhören soll. Einige Arbeitgeber kreieren auch eine Atmosphäre des schnellen Aufstiegs – aber dann steht die Bürokratie im Unternehmen dem flotten Erklimmen der Karriereleiter im Wege. Eine Führungskraft meint dazu:

„Eigentlich müsste das Ziel von Führungskräften ja sein, dass man sagt: Meine Mannschaft soll in drei Jahren da sein, wo ich jetzt bin. Das steht sogar in unserer Balanced Scorecard. **Aber viele Chefs tun nichts dafür, weil es bequemer ist:** Im Team gibt es ein paar Leute, die richtig gut sind. Wenn die weg wären, kann der Rest, salopp gesagt, nix. Aber die können nicht einmal etwas dafür. Sie wurden in gewisser Weise so erzogen. Das sind Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht freigeben, damit sie sich entwickeln können. Sie fördern und promoten niemanden. Das wird viel zu wenig bestraft.“

Offensichtlich reicht es nicht, wenn die Strukturen für eine lernende Organisation einfach nur da sind. Wenn klare Anreize fehlen, verpufft auch die beste Idee:

„Wir haben durchaus gezielte Programme, die eine lernende Organisation fördern. Zum Beispiel gibt es die Vorgabe, die technische Expertise zu verdoppeln und Tandems zu bilden, sodass die zweite Person nach einer Weile auch Experte im Thema ist. **Am Ende ist das aber ‚nice to have‘ und nicht das, was wirklich zählt. Deshalb setzt es sich nicht durch.**“

Noch nicht einmal Gehaltsanreize vermögen die Trägheit des Systems zu überlisten. Interne Regeln und Anreize zementieren das Althergebrachte und Vertraute.



„Bei uns gibt es Einschnitte in der Vergütung, wenn eine Führungskraft Visionsziele nicht erreicht. Fünf Prozent maximal. Aber am Ende des Tages, wenn die Beförderung ansteht, **guckt kein Mensch auf die drei Visionsziele unten, sondern jeder guckt nur oben bei den Leistungszielen.**“

Manchmal sabotiert das Unternehmen auch einfach aus Unachtsamkeit Lernentwicklungen in die gewünschte Richtung:

„Wenn der Jahresrückblick – eigentlich eine Incentive-Veranstaltung ganz im Sinne der modernen Mitarbeiterbindung – ausschließlich die medienwirksamen Erfolge des Unternehmens zeigt und groß und breit über den Vorstandsempfang für Studenten berichtet, **darf man sich nicht wundern, wenn ein Großteil der Belegschaft eher frustriert als motiviert aus der Veranstaltung geht und sich fragt: Lohnt sich mein Einsatz hier überhaupt?**“

Wenn es wirklich gelingen soll mit der Entwicklung der Organisation, muss sich das Unternehmen sehr klar und vehement für Veränderungen aussprechen – und starke Anstöße geben, die

Führungskräfte dazu anregen, mit gutem Beispiel voranzugehen. So gibt es Arbeitgeber, die Teilzeitstellen fördern, indem sie eine geteilte Teamstelle nicht als 100 Prozent bewerten, sondern als 140 Prozent. Führungskräfte reagieren prompt. Die Veränderung gewinnt an Schwung:

„Ich habe in meiner Stellenplanung 1,4 Leute gekriegt. Das habe ich sofort angenommen. Meine Erfahrung ist: **Teilzeitkräfte leisten oft sehr viel.**“

Wer mit offenen Ohren durch den Arbeitsalltag geht, wird auch immer wieder von einzelnen Beispielen hören, die von Lernprozessen im Unternehmen zeugen. In manchen Betrieben wird ein Versuchsballon sogar zum Zugpferd für eine grundsätzliche Veränderung, wie beispielsweise dieser Umgang mit Sabbaticals:

„Wir haben ein kleines Modell bei uns entwickelt, weil wir festgestellt haben, dass die Wünsche nach langen Sabbaticals eigentlich gar nicht so häufig sind, **sondern dass es eher der Wunsch ist, mal vier Wochen am Stück Urlaub zu machen.** Deshalb beschlossen wir vor einigen Jahren: Man kann einen Teil seines Bonus in zusätzliche Urlaubstage umwandeln. Das wird unwahrscheinlich gut in Anspruch genommen und ist administrativ einfach. Auch die Führungskräfte sagen: Diese Zeit zu überbrücken, das kriegen wir hin. Manchmal sind es nicht die großen Räder, sondern ein unkompliziertes Angebot funktioniert gut.“

Ebenso können dezidierte Schulungsangebote Denk- und Verhaltensmuster aufbrechen und Lernprozesse in der Organisation beflügeln:

„In unserem Unternehmen gibt es ein Ein-Tages-Seminar ‚Karriereplanung‘. Die Leute lieben es. Denn da geht es nicht nur darum, wie man sich intern bewirbt, sondern auch darum, wie man sich nach außen verkaufen kann. **Diese Offenheit bringt einen raus aus der Opferrolle, in der man manchmal stecken bleibt, wenn man das Gefühl hat, dass man im jetzigen System nicht weiterkommt.**“

Ein Unternehmen, das explizit akzeptiert, dass Entwicklung nicht am Firmmentor aufhört, stärkt das Selbstbewusstsein der Beschäftigten und öffnet den Blick für neue Entwicklungshorizonte. Allerdings gehört solch ein offener Umgang mit Weiterentwicklungsmaßnahmen über die eigene Organisation hinaus zu den absoluten Ausnahmen.

Denn: Was flexible Arbeitszeiten und innovative Berufslaufbahnen angeht, steht Deutschland noch relativ am Anfang. In den nordeuropäischen Ländern ist beispielsweise das flexible Arbeiten bereits üblicher – auch Väter holen Kinder nachmittags um 16 Uhr von Schule oder Kita ab oder bleiben zu Hause, wenn das Kind krank ist. In den USA gibt es dagegen Jobrotation durchaus auch in gehobenen Positionen und in globalen Konzernen stehen bereits häufiger Frauen in Toppositionen ihren Mann. In hiesigen Unternehmen kommt den Führungskräften des mittleren Managements oftmals eine zentrale Rolle im Entwicklungsprozess der Betriebe zu: Sie sind die Taktgeber, die die Lernfähigkeit der Organisation vorantreiben.

## Was tun?

- Neues fasst nur langsam Fuß. Fokussieren Sie sich auf das, was möglich ist – statt sich über Dinge zu ärgern, bei denen es hakt.
- Sprechen Sie die Widersprüche in Ihrem Unternehmen offen an. Manchmal finden sich genau an der Stelle neue Wege, wo das Unvereinbare klar erkannt und benannt ist.
- Schärfen Sie Ihren Blick für interne Regeln, unausgesprochene Überzeugungen und versteckte Anreize in Ihrem Unternehmen, die häufig unter der Oberfläche dafür sorgen, dass alles „beim Alten“ bleibt. Setzen Sie bewusst Akzente in eine neue Richtung.
- Halten Sie bewusst Ausschau nach Success Storys in Ihrem Unternehmen und bei Kollegen aus anderen Firmen und Branchen. Lassen Sie sich von ihnen inspirieren und ermutigen.

## Epilog

---

Man hat sie noch im Ohr, die Berufsempfehlung von Eltern an Kinder: „Kind, mach' 'ne Banklehre! Der Job ist sicher. Und du hast beste Karrierechancen!“ Sicherheit, Ansehen und Auskommen waren Attribute, die man über viele Generationen mit der Karriere im Bank- oder auch im Versicherungswesen verband. Uneingeschränkt empfehlenswert für alle, die sich eine geordnete Lebens- und Karrierelaufbahn mit gesichertem Aufstieg wünschten.

Was ist von diesen idealen Karrierevorstellungen geblieben? Nicht viel. Endgültig wurden sie durch die Globalisierung und den technologischen Wandel zerstört. Längst ist der Abschluss von Bausparverträgen in Zeiten niedriger Zinsen nicht mehr „en vogue“. Die Filiale ist Onlineterminals gewichen. Hat ein Kind des Filialleiters nicht möglicherweise schon längst sein eigenes Fintech-Start-up gegründet? Und wird nicht schon längst der als Hobby betriebene Onlinehandel für ein zweites Karrierestandbein genutzt?

Der Wandel in einzelnen Branchen steht stellvertretend für die Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft. Studien prognostizieren bereits den Wegfall von 50 Prozent der aktuellen Berufe in den nächsten zehn Jahren. Man kann zu diesen Szenarien stehen, wie man will. Eines zeigen sie deutlich: So wie Unternehmen bisherige Geschäfts- und Erfolgsmodelle auf den Prüfstand stellen, werden zukünftig Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Lebens- und Karriereplanung kontinuierlich einem Reality Check unterziehen sowie den Kompass für ihre Werte und Motive kalibrieren müssen.

„Willkommen in der neuen, modernen Arbeitswelt!“ – so könnte man die Errungenschaften technologischer Entwicklungen kommentieren. Es ist eine Arbeitswelt, die sich vehement von der Vergangenheit unterscheidet und sich herkömmlichen Vorstellungen einer Lebens- und Berufsplanung entzieht. Eine Arbeitswelt, die andere Lebensmodelle und Karriereverläufe verlangt als früher. Eine Arbeitswelt, die an den Grundfesten von Gesetzgebung und Tarifpolitik, von Unternehmenskultur und Führung, aber eben auch an den Glaubenssätzen und Stereotypen in unseren Köpfen rüttelt.

Es ist eine Arbeitswelt, die Chancen für Unternehmen und Mitarbeiter bietet. Voraussetzung: Beide Seiten werden ihrer gemeinsamen Verantwortung gerecht und lernen, ihre wechselseitigen Erwartungen zu managen. Denn nichts ist funktionierenden Beziehungen abträglicher als der Beginn eines Satzes mit: „Eigentlich hätte ich von Ihnen erwartet, dass ...“ Erwartungen haben einen Nachteil: Sie beinhalten Anforderungen an andere, die jedoch nicht wissen, dass diese an sie gerichtet sind. Dies gilt auch oder gerade für die Lebens- und Karriereplanung.

Auf die Frage bei einem unserer Executive Trainings, was ihm geholfen habe, an die Spitze des Unternehmens zu kommen, antwortete ein CEO einmal: „... dass ich immer zehn Prozent mehr gegeben habe, als von mir erwartet wurde!“ Würden Führungskräfte heute auch so antworten? Dürften sie es überhaupt noch angesichts der Erwartungen an ihre Vorbildfunktion und die „Corporate Cultural Correctness“? Oder würden sie ihr Engagement abhängig machen vom Grad der Sinnstiftung ihrer Aufgabe,

den Wünschen ihres Lebenspartners oder ihrer persönlichen Karrierepräferenz?

Studien unseres Kompetenzzentrums bestätigen, dass gerade solche Unternehmen erfolgreich sind und sich als besonders zukunftsfähig erweisen, die in ihrer Organisationskultur das Geben und Nehmen, die Rechte und Pflichten zwischen Führung und Mitarbeitern ausbalancieren. Cases aus unseren Executive Trainings und Fokusgruppen mit „Next Leaders“ bestätigen jedoch, wie sehr sich der „Maschinenraum einer Organisation“ mittlerweile von den Hochglanzbroschüren unterscheidet und wie schwierig für sie die tägliche Gratwanderung zwischen eigenen Werten und der Aufgabenerfüllung geworden ist.

Denn diese Arbeitswelt ist nicht nur schnelllebig und flexibler geworden – sie ist vor allen Dingen auch heterogener und damit komplexer geworden. Digitalisierung und technologischer Wandel greifen immer stärker in unsere Lebens- und Arbeitswelt, in die Berufs- und Karrierewege der Menschen ein. Sie bieten eine Vielfalt an Lebensentwürfen für den Einzelnen, sie erhöhen die Optionen an Kooperationsformen in den Organisationen – und verstärken damit das Konfliktpotenzial: zwischen Führung und Mitarbeitern, den Kollegen untereinander und nicht zuletzt zwischen den Lebenspartnern.

Daraus ergeben sich für die Ausgestaltung einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur, modernen Führungsarbeit und zeitgemäßen individuellen Lebensplanung gleich mehrere Schlussfolgerungen:

„Die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ist Verhandlungssache!“ Früher schien alles so viel einfacher: Die Aufgabenverteilung zwischen Mann und Frau war geregelt. Lösungen galt es lediglich mit dem Vorgesetzten abzustimmen. Heute gestaltet sich die Koordination schwieriger. Nicht nur Terminwünsche der Kunden und Freizeitpläne der Familie müssen berücksichtigt werden, auch die Präferenzen im Kollegenkreis verlangen fast täglich eine Verhandlung über die jeweiligen Zeit- und Aufgabenkontingente.

„Moderne Beschäftigungsmodelle brauchen besseres Konfliktmanagement!“ In Organisationen prallen heute unterschiedliche Lebensentwürfe und Karrieremodelle, Arbeitseinstellungen und Beschäftigungsverhältnisse aufeinander. Führungskräfte fühlen sich – nicht zuletzt auch von Human Resources (HR) – bei der Herausforderung alleingelassen, Solidarität und Gleichbehandlung zu gewährleisten oder Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Wünsche durch ein „Nein“ zu enttäuschen. Wo finden sie geeignete Methoden und Mediatoren für ein modernes Konfliktmanagement?

„Organisationen brauchen eine Delegation der Redelegation!“ Die Vorzüge moderner Arbeitszeitmodelle und -formen nehmen Mitarbeiter verstärkt in die Verantwortung für eine funktionierende Koordination, Kommunikation und Kooperation. Es ist nicht mehr Aufgabe der Führung (allein), für reibungslose Abläufe zu sorgen. Verantwortung muss konsequent an Mitarbeiter oder das Team redelegiert werden. Führungskräfte kommen erst dann wieder ins Spiel, wenn Prozesse oder Absprachen wiederholt nicht funktionieren.

„Unternehmen erleben eine Renaissance traditioneller Werte!“ Trotz oder gerade wegen der Gewährung der für Motivation und Eigenverantwortung so wichtigen Freiheitsgrade bei der Wahl von Arbeitsformen und Lebensentwürfen nimmt die Bedeutung traditioneller Werte und Tugenden, zum Beispiel Ehrlichkeit, Toleranz, Pünktlichkeit, Disziplin oder Zuverlässigkeit, wieder zu. Dem Kollegenkreis ist es eben nicht egal, ob jemand es mit der Terminvorgabe nicht so ernst nimmt, wenn diese mit der persönlichen Planung kollidiert.

„Es braucht Transparenz über die jeweiligen Leistungsversprechen!“ Ansonsten erstarrt man im gegenseitigen Anspruchsdenken. Welches Leistungsversprechen hat das Unternehmen gegenüber dem Mitarbeiter und welches der Mitarbeiter gegenüber seinem Unternehmen abgegeben? Gehört der Wäscheservice wirklich zum Leistungsversprechen des Arbeitgebers oder ist es ein Add-on? Und kann ein Unternehmen andererseits eine ständige Präsenz der Mitarbeiter verlangen?



„Art und Umfang eines möglichen Verzichts sind individuell zu klären!“ Oder positiver formuliert: Was ist man wirklich bereit zu investieren, um mehr Zeit mit der Familie zu verbringen – oder eben im Beruf weiterzukommen? Dazu gehört die schonungslose Bestandsaufnahme zu aktuellen Chancen und Annehmlichkeiten im Unternehmen – denn bekanntlich ist der Rasen des Nachbarn immer grüner! Der Wille zum Verzicht darf kein Tabuthema sein. Ansonsten mündet es in Bekundungen und Selbstbetrug.

„Jeder Mensch braucht Klarheit über seine Motive – nicht nur über seine Motivation“. Am Anfang stehen für veränderungswillige Menschen ehrliche Antworten auf Fragen wie: Wofür stehe ich jeden Morgen auf? Und was ist mir wirklich wichtig? Führungskraft und Mitarbeiter scheuen sich zu oft, sich ernsthaft mit den Antworten auseinanderzusetzen. Denn es geht um ureigene Motive und um eine Reflexion. Wo endet die Authentizität und wo beginnt man sich zu sehr zu verbiegen?

Auf den Schultern der Führungskräfte lastet eine große, fast übermenschlich anmutende Verantwortung angesichts der an sie herangetragenen Erwartungshaltungen. Und zwar sowohl von ihren Vorgesetzten und Mitarbeitern wie auch ihren Geschäfts- und Lebenspartnern. Es ist nicht nur Aufgabe von Führungskräften, das Unternehmen zukunftsfähig zu halten, sondern auch, den Ansprüchen der Mitarbeiter individuell und kontextabhängig nachzukommen. Und gleichzeitig dürfen sie selbst mit ihren Wünschen nicht auf der Strecke bleiben.

Umso wichtiger ist es für Führungskräfte, ihre „Mitte“ zu finden – sowohl im Beruf wie auch im Privatleben. Denn nur wer gelernt hat, sich selbst zu führen, kann auch andere führen. Dies ist umso wichtiger, da Organisationen angesichts der Geschwindigkeit durch die globalen und digitalen Veränderungen zunehmend Gefahr laufen, ihre „unternehmenskulturelle Mitte“ zu verlieren. Tausende von Ratgebern für alle Lebenslagen können die persönliche Auseinandersetzung mit diesen Themen nicht ersetzen.

Führungskräfte und Mitarbeiter sehnen sich nach diesem „Boxenstopp“. Nicht nur diese Publikation, sondern auch die Executive Trainings und das Format „Checkpoint Karriere“ verfolgen den Ansatz, Zeit zur Reflexion zu nutzen, Mut zum Ausprobieren zu machen und den Willen zur Veränderung zu fördern. Die ehrlichen Antworten und Anregungen der „Next Leaders“ machen Hoffnung, dass es gelingt.

Martin Spilker  
Director Kompetenzzentrum  
Führung und Unternehmenskultur,  
Bertelsmann Stiftung

## Übung „Meine Werte“ zur Selbstreflexion

---

### Die Festrede

Stellen Sie sich vor, zu Ihren Ehren findet ein großes Fest statt. Vielleicht ist es Ihr nächster runder Geburtstag? Oder ein anderes Jubiläum. Sie freuen sich über die vielen Gäste, welche, plaudernd und – reichlich mit Köstlichkeiten und Getränken versorgt – zusammensitzen und das Festmahl genießen.

Stellen Sie sich diese Situation ruhig bildlich vor Ihrem inneren Auge vor.

Nach dem Festessen wollen vier Gäste eine kleine Rede für Sie halten – sie möchten darüber sprechen, was Sie in Ihrem Leben bereits erreicht haben, sowie über Ihre positiven Eigenschaften.

Die vier Festredner sind:

- jemand aus Ihrer Familie
- ein guter Freund von Ihnen
- ein ehemaliger Mitarbeiter
- eine Führungskraft, die Sie schätzen

Was wollen Sie, dass diese Personen über Sie sagen? Wohlgemerkt, es geht hier nicht darum, was andere Ihrer Meinung nach aktuell realistischerweise über Sie sagen würden. Die Frage lautet: Was möchten Sie, dass andere Menschen über Sie, über Ihr Leben, über Ihre positiven Seiten und über gemeinsame Erlebnisse mit Ihnen erzählen?

Notieren Sie sich zu jeder Person und ihrer Laudatio auf Sie einige Stichworte. Über diese Aussagen würde ich mich besonders freuen:

Eine Person aus meiner Familie sagt über mich:


Ein guter Freund sagt über mich:


Ein ehemaliger Mitarbeiter sagt über mich:


Eine Führungskraft, die ich schätze, sagt über mich:


Vielleicht sind Sie nach dieser Übung ein wenig bewegt. Wir sind es nicht gewohnt, in dieser Weise über unser Leben zu reflektieren. Denn die kleinen Reden von Freunden, Familie und Kollegen führen uns vor Augen, was uns im Leben wirklich wichtig ist; was wir weitergeben möchten; was wir in anderen Menschen bewirken möchten. Oder kurz und bündig: Welche Werte uns leiten.

Notieren Sie nun Ihre zentralen Werte, die in den Festreden angesprochen werden. Möchten Sie, dass ihr ehemaliger Mitarbeiter Sie dafür lobt, dass Sie ihm immer viel Freiraum ließen und Eigenverantwortung übertragen? Dann ist Ihnen der Wert Freiheit, vielleicht auch Toleranz sehr wichtig. Wenn es Ihnen wichtig ist, dass die Führungskraft betont, man könne sich immer auf Sie verlassen, auch wenn es eng wird, dann legen Sie offensichtlich Wert auf Verlässlichkeit und Integrität. Vielleicht haben Sie dem Familienmitglied in den Mund gelegt, dass man sich bei Ihnen immer willkommen fühlt oder gut mit Ihnen lachen kann. Dann sind offensichtlich Freundschaft und Humor für Sie wichtig.

Meine wichtigsten Werte:


Diese Werte sind sozusagen ein Kompass für Ihren Alltag. Alles, was mit Ihrem Wertenavigator übereinstimmt, wird Ihnen leichter von der Hand gehen.

Wenn allerdings Ihr Handeln Ihren Werten widerspricht, ist dies oftmals mit inneren Anstrengungen verbunden. Sie arbeiten dann in gewisser Weise gegen Ihre eigene Natur. Und das raubt Kraft.

Beispiel 1:

### **Ehrlichkeit ist mir wichtig**

Sebastian H. ist Leiter eines kleinen Teams und häufig gestresst. Immer wieder hat er das Gefühl, dass er kein guter Chef ist. Dabei schätzen ihn alle. Als er seine Werte näher betrachtet, fällt ihm auf, dass ihm „Ehrlichkeit“ und „Berechenbarkeit“ sehr wichtig sind. Und ihm fällt auf, dass der Wert „Ehrlichkeit“ in seiner Position als Teamleiter gerade ins Wanken geraten ist. Denn: Seine Vorgesetzten sprechen nur selten Klartext, und wenn, dann heißt es: „Bitte noch nicht weiterkommunizieren.“

Als Sebastian das bewusst wird, verändert er einiges: Er fragt bei seinen Chefs viel hartnäckiger nach und prüft, welche Informationen denn nun tatsächlich vertraulich sind. Letztlich sind es oft nur Details. Also kann er nun doch viel mehr relevante Informationen an sein Team weitergeben. Und wenn etwas tatsächlich „top secret“ ist, macht er dies für seine Mitarbeiter transparent. Außerdem hat er in der Teamrunde eingeführt, dass das Team offene Fragen stellen kann. So erfährt er, ob es Unsicherheiten gibt. Sebastian hat wieder eine Atmosphäre der angemessenen Ehrlichkeit etabliert, die allen gut gefällt und ihm entspricht. Seine Zweifel an seinen Fähigkeiten als Chef ebben ab.<sup>9</sup>

Beispiel 2:

### **Eigenverantwortung neu gedacht**

Caroline P. ist Abteilungsleiterin und davon überzeugt, dass sie bei ihren Mitarbeitern durchaus verschiedene Wertesysteme zulassen kann. Aber da ist dieser Praktikant, der sie zur Weißglut treibt: Er ist gut ausgebildet, arbeitet auch flott und zuverlässig. Und dennoch wird sie das Gefühl nicht los, dass er unprofessionell ist. Erst gestern rief er an und sagte, dass er im Homeoffice arbeiten werde, weil es ihm zu kalt sei, um rauszugehen. Ihr erster Gedanke war: So etwas sollte man nicht laut sagen! Doch im zweiten Gedanken wurde ihr klar: Warum eigentlich nicht? Wir haben im Unternehmen die Vorgabe, dass Mitarbeiter bis zu 20 Prozent ihrer Arbeitszeit als Homeoffice-Zeit nutzen sollen. Ein klar formulierter Wert ist Eigenverantwortung. Und ich selbst rede auch

immer davon, dass ich mir selbstbewusste Mitarbeiter wünsche, die eigenständig auf ihre Work-Life-Balance achten. Eigentlich ist es doch gut, dass der Praktikant so ehrlich ist und auch, dass er die Homeoffice-Möglichkeit offensiv nutzt. Ihr wird bewusst, dass sie Situationen und Personen eben doch sehr schnell konventionell bewertet. Und ein wenig Neid auf diese jugendliche Nonchalance schwingt auch mit. Sie stellt fest: Es lohnt sich, immer wieder zu schauen, ob man das Verhalten von anderen angemessen bewertet.

Beispiel 3:

### **Fairness ohne Kompromisse**

Die Mitarbeiterin stürzt ins Büro von Teamleiter Bernd K. Ihr Anliegen ist offensichtlich wichtig und extrem dringlich. Sie erzählt: Ihr Mann sei endlich in eine bessere Position aufgerückt – allerdings müsse er deshalb jetzt unter der Woche in einer anderen Stadt wohnen. Sie sei ab nun allein für die zwei Kinder zuständig. Und deshalb müsse sie ihre Arbeitszeiten verändern. So schnell wie möglich. Bernd K. hört zu und ist schon fast versucht, seiner Mitarbeiterin zuzustimmen und ihr Unterstützung zuzusichern. Sie ist immerhin eine gute Kraft. Doch dann wird ihm klar, dass die anderen Kolleginnen ja vielleicht auch Veränderungen in ihren Arbeitszeiten gut fänden – und es unfair wäre, einer Person Extrarechte einzuräumen. Deshalb sagt er seiner Mitarbeiterin ganz klar, dass er ihr Anliegen versteht, aber nicht allein entscheiden möchte, was möglich ist. Denn dies müsse das Team gemeinsam und fair aushandeln. Er bittet die Mitarbeiterin, ihr Anliegen auf der nächsten Teamsitzung vorzutragen. Wenn die anderen grundsätzlich flexibel eingestellt sind, könnte das Team im Anschluss untereinander die Präsenzzeiten neu verteilen. Allerdings sagt er seiner Mitarbeiterin auch, dass sein wichtigster Wert in solchen Dingen Fairness ist. Und dass es in diesem Sinne auch möglich sei, dass nicht alle ihre Wünsche umgesetzt werden können – und er durchaus auch die Verpflichtung sieht, dass sie für die restlichen Zeiten selbst die Verantwortung für ihre veränderte Familiensituation und die Kinderbetreuung übernehmen muss.

## Endnoten

- 
- 1 Aus Gründen der Einfachheit und besseren Lesbarkeit verwendet diese Publikation vorwiegend die männliche Sprachform. Es sind jedoch jeweils beide Geschlechter gemeint.
  - 2 berufundfamilie Service GmbH 2015; <http://vereinbarkeit2020.berufundfamilie.de>.
  - 3 [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.526036.de/16-5.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526036.de/16-5.pdf).
  - 4 Zeit online: Neun Prozent der Männer arbeiten in Teilzeit. Artikel vom 1.11.2016. <http://www.zeit.de/karriere/2016-11/statistisches-bundesamt-maenner-teilzeitjob>.
  - 5 Hofmann et al. 2015.
  - 6 Ebd.: 30.
  - 7 Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin 2016
  - 8 Stresstudie Techniker Krankenkasse 2015.
  - 9 Diese Übung ist angelehnt an ein Beispiel aus Kleinschmidt 2016.

## Literatur

---

### Quellen

berufundfamilie Service GmbH (2015). Vereinbarkeit 2020. Frankfurt a. M.

Frieling, Ekkehart, und Ulrike Reuther (Hrsg.) (1993). „Das lernende Unternehmen“. Dokumentation einer Fachtagung am 6. Mai 1993 in München. Reihe: Studien der betrieblichen Weiterbildungsforschung. Bochum.

Hofmann, Josephine, Petra Bonnet, Carsten Schmidt und Valerie Wienken (2015). Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt. Gütersloh.

Kleinschmidt, Carola (2016). Raus aus dem Stress – Leichter Leben. München.

Techniker Krankenkasse (2015). Bleib locker, Deutschland! Hamburg.

### Weiterführendes

#### Checkpoint Karriere

Führungskräfte reflektieren die eigene Lebenssituation und entwickeln eine klare Vorstellung der beruflichen und persönlichen Ziele. [www.creating-corporate-cultures.org/checkpointk](http://www.creating-corporate-cultures.org/checkpointk)

#### Executive Trainings

##### Executive Training: Zukunftsfähige Führung

Das Executive Training: Zukunftsfähige Führung gibt Orientierung bei den sich verändernden Anforderungen an Führungskräfte. [www.creating-corporate-cultures.org/exectzf](http://www.creating-corporate-cultures.org/exectzf)

##### Executive Training: Women and Cultural Change

Frauen selbst können den Wandel als Führungskräfte mitgestalten. In diesem Training erfahren sie, wie. [www.creating-corporate-cultures.org/exectwomen](http://www.creating-corporate-cultures.org/exectwomen)

#### Fachliteratur

**Alle Achtung vor dem Stress** – Eine 360-Grad-Betrachtung, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2014, 34 Seiten, Broschur.

**Am Limit** – Führung im Unternehmensalltag, Heiko Roehl, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015, 36 Seiten, Broschur.

**Am Puls des Erfolgs** – 10 Gebote für eine wertvolle Unternehmenskultur von Martin Spilker, Freiburg i. Br. 2016, 180 Seiten, ISBN: 978-3-648-09259-0.

**Die Akte Personal** – Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden sollte, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2013, 139 Seiten, Broschur.

**Die erschöpfte Arbeitswelt** – Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011, 98 Seiten, Broschur.

**Die flexible Führungskraft** – Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt von Josephine Hofmann, Petra Bonnet, Carsten Schmidt, Valerie Wienke, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015, 76 Seiten, Broschur und E-Book, ISBN 978-3-86793-677-4.

**Führung** – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, Bertelsmann Stiftung Leadership Series, 2011, 108 Seiten, Broschur (auch in englischer Sprache erhältlich).

**Führungsfrauen** – wie man sie findet und wie man sie bindet von Dr. Cornelia Edding und Gisela Clausen im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2014, vier Broschüren, gebunden im Schuber

1. Führung – Frauen und ihre Chefs
2. Das Unternehmen – Schrittmacher der Veränderung
3. Personalmanagement: Die Hüter der Verfahren
4. Karriere und Privatleben – es muss im Leben mehr als alles geben

ISBN 978-3-86793-514-2.

**Intuition und Führung** – Wie gute Entscheidungen entstehen, Prof. Dr. Gerd Gigerenzer und Dr. Wolfgang Gaissmaier, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2012, 32 Seiten, Broschur.

**Kein Stress mit dem Stress** – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011, 39 Seiten, Broschur.

**Kooperationskompetenz** – Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen von Stefanie Rathje, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2008, Medienbox mit Handbuch (60 Seiten), Leitfaden (32 Seiten), 2 Spielpläne, Aktionskarten etc.

**Lebenswerte Arbeitswelten** – Das Personalkonzept „work-life-competence“, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011, 108 Seiten, Ordner mit 3 Broschüren.

**Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur** – Ergebnisbericht der Nachfolgestudie zum Carl-Bertelsmann-

Preis 2003 von Hannah Möltner, Juliane Göke, Christian Jung und Michèle Morner, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015, 136 Seiten, Broschur.

**Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels: Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen**, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2013, 68 Seiten, Broschur.

**Success Factor: Corporate Culture** – Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-term Competitiveness von Sonja A. Sackmann, 2. Auflage, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2008, 256 Seiten, Broschur.

**Synergie durch Vielfalt** – Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen von Petra Köppel und Dominik Sandner, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2008, 92 Seiten, Broschur.

**Vielfalt ins Top-Management** – Erfahrungen und Empfehlungen aus der Vorstandsetage von Dr. Cornelia Edding, ISBN 978-3-86793-1746-7.

**we-magazine** (Onlinemagazin) – leadership in a networked world, das we-magazine umfasst Beiträge von „cutting edge“ Vordenkern, Praktikern und Pionieren wie Don Tapscott (Wikinomics), Gunter Dueck (IBM), John Hagel (The power of pull),

**JP Rangawasami** (British Telecom) etc., [www.we-magazine.net](http://www.we-magazine.net).

**Zukunftsfähige Führung** – Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen von Birgit Gebhardt, Josephine Hofmann, Heiko Roehl, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015, 50 Seiten, Broschur.

#### Hörbücher

**Management in stürmischen Zeiten** – Unternehmenskultur – Change Management – Führung, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2009, Hörbuch, 62 Minuten, CD mit Booklet (24 Seiten), ISBN 978-3-86793-055-0.

**Der Erfolg steht Ihnen gut** – Karrierestrategien für Frauen, Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Dr. Cornelia Edding, Gütersloh 2010, Hörbuch, ca. 60 Minuten, CD mit Booklet (24 Seiten), ISBN 978-3-86793-076-5.

**Enterprise 2.0** – Wie das soziale Web Unternehmen und Märkte revolutioniert von Oliver Driesen, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011, Hörbuch, 67 Minuten, CD mit Booklet (32 Seiten), ISBN 978-3-86793-407-7.

**Stress, psychische Belastung und Burnout** – Handeln, bevor der Job krank macht, Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Carola Kleinschmidt und Dagmar Penzlin, Gütersloh 2011, Hörbuch, 79 Minuten, CD mit Booklet, 32 Seiten, ISBN 978-3-86793-347-6.

**(Ver-)Führung zur Chancengleichheit** – Ein Wegweiser für Führungskräfte, Hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2013, Hörbuch, 69 Minuten, CD mit Booklet (31 Seiten), ISBN 978-3-86793-513-5.

## Über die Autorin

### Carola Kleinschmidt



Carola Kleinschmidt ist Fachautorin und Trainerin im Bereich „psychische Gesundheit und Stressprävention in der Arbeitswelt“, „Resilienz“ und „Älterwerden im Betrieb“. Zu diesen Themen verfasste sie in den

letzten Jahren mehrere Sach- und Fachbücher, entwickelt und hält Impulsvorträge, Seminare und Trainings für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen und Organisationen.

Regelmäßig unterstützt sie Organisationen auch darin, nützliches Wissen in lebendige und inspirierende Lektüre zu verwandeln. Auf diese Weise entstanden in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Stiftung bereits die Broschüren „Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte“ (2011), das Hörbuch „Stress, psychische Belastung und Burnout – Handeln, bevor der Job krank macht“ (2011) und „Alle Achtung vor dem Stress – Eine 360-Grad-Betrachtung“ (2014).

Ihre berufliche Laufbahn startete Carola Kleinschmidt als Diplom-Biologin, studierte an den Universitäten Kaiserslautern und Bremen, inklusive Auslandsaufenthalte in Frankreich und Neuseeland. Später entschied sie sich, die wissenschaftliche Karriere zu verlassen und sich ihrer zweiten Leidenschaft, dem Journalismus und der Wissensvermittlung zu widmen. Es folgten Weiterbildungen im Bereich Moderation von Gruppen und Veranstaltungen sowie die Zusatzausbildung Kommunikationspsychologie (Schulz von Thun Institut für Kommunikation).

Ihr aktuelles Sachbuch zeigt, wie Menschen, die eine Burn-out-Krise erlebten, ihr Leben und Arbeiten nach der Krise gestalten – und einen Rückfall verhindern („Burnout – und dann? Wie das Leben nach der Krise weitergeht“, Kösel Verlag 2016). Mehr Informationen unter: [www.carolakleinschmidt.de](http://www.carolakleinschmidt.de)

## Impressum

© April 2017  
Bertelsmann Stiftung,  
Gütersloh

Verantwortlich:  
Anja Schlenk

Autorin:  
Carola Kleinschmidt

Lektorat:  
Rudolf Jan Gajdacz, München

Gestaltung:  
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Bildnachweis:  
Veit Mette, Bielefeld  
Beata Lange, Hamburg

Herstellernachweis  
Spielfiguren:  
Kleinkunst-Werkstätten  
Paul M. Preiser GmbH,  
Rothenburg ob der Tauber

Produktion:  
Druckhaus Rihn, Blomberg

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0

Anja Schlenk  
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur  
Telefon +49 5241 81-81412  
anja.schlenk@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)