

# Laufbahnplanung: Nur der eigene Massstab zählt

*Nicht alles im Leben ist planbar. Dennoch ist es bestimmt nicht falsch, sich ab und zu mit seinen persönlichen Wünschen und Zielen für die berufliche Entwicklung auseinanderzusetzen. Dabei lernen wir uns besser kennen und sind auch für schwierigere Phasen gewappnet.*

Vollzeitangestellte sind jedes Jahr rund 2000 Stunden «on the job», und dies während der Hälfte ihres Lebens. Die Zeit, die wir bei der Arbeit verbringen, verdient also durchaus eine aufmerksame, sorgfältige Planung – zumal es heute nicht mehr dem Normalfall entspricht, dass jemand nach 45 Dienstjahren auf der gleichen Stelle in den Ruhestand tritt.

Zugegeben, auch das Berufsleben kann so manche Überraschung bereithalten. Umso wichtiger ist es, konstruktiv mit Veränderungen umzugehen und sie als Chancen für neue Lösungen zu nutzen. Für Lösungen, die auf die eigene Persönlichkeit und auf die aktuellen Präferenzen und Wünsche abgestimmt sind.

## **Mit Lebenszyklen planen**

Der niederländische Arzt und Sozialökonom Bernard Lievegoed hat die Lebensphasen beschrieben, die besonders auch für die berufliche Orientierung entscheidend sein können (s. Abbildung Seite 11).

In Kenntnis dieser Phasen lohnt es sich, von Zeit zu Zeit nach innen zu lauschen und sich mit einigen grundlegenden Fragen auseinanderzusetzen:

*Jürg Minger  
Fürsprecher und Coach*

*Leiter Berner Niederlassung  
der Federas Beratung AG.  
Das Unternehmen bietet  
Beratungen und Dienst-  
leistungen für Institutionen  
mit öffentlichen Aufgaben an.*



*Kontakt: [juerg.minger@federas.ch](mailto:juerg.minger@federas.ch)  
[www.federas.ch](http://www.federas.ch)*

- Was habe ich schon erreicht, was noch nicht?
- Worin bin ich gut, worin nicht?
- Was macht mich aus?
- Was benötige ich und was tut mir gut?
- Wie beurteile ich die aktuelle Situation und wohin zieht es mich?

Vielleicht mag es gar nicht so einfach sein, diese Fragen für sich zutiefst ehrlich zu beantworten. Aber klar ist: Je ehrlicher die Antworten sind, desto nützlicher ist die Selbstdiagnose, die am Anfang jeder Planung steht.

## **Welcher Karrieretyp bin ich?**

In der populären Managementliteratur werden immer wieder neue Anläufe genommen, verschiedene Karrieretypen zu unterscheiden und

mit plakativen Titeln zu benennen. Beispielsweise ehrgeizige «Gipfelstürmerinnen», experimentierfreudige «Unternehmer», an Flexibilität interessierte «Lebensgeniesserinnen» oder sich in ein Fachgebiet vergrabende «Nerds». Hilfreicher als derartige Etikettierungen ist die Frage nach den persönlichen Werten, Treibern und inneren Motiven in der Arbeitswelt. Dabei wird unterschieden zwischen extrinsischen Motivatoren (Geld, Prestige, Ruhm, Anerkennung, Angst etc.) und intrinsischen Motivatoren (Sinn, Interesse, Eigenantrieb, Glücksgefühl etc.). Auch hier ist Ehrlichkeit gefragt!

### Wie finde ich mein persönliches Glück?

Die Glücksforschung geht davon aus, dass die Glückskurve in der Regel ein «U» bildet: Das Glücksempfinden nimmt also bis etwa zum 42. Lebensjahr ab und steigt dann gegen das Alter hin wieder an. Gefühle wie Selbstzweifel, Nutzlosigkeit, verfehlte Ziele, ausbleibende Bestätigung oder Reue über verpasste Chancen können das Glücksgefühl in der (auch beruflichen) Lebensmitte negativ beeinflussen. Umso wichtiger ist es, das auf die eigene Persönlichkeit und Befindlichkeit massgeschneiderte Glück in der beruflichen Laufbahn aktiv anzustreben. Dabei können zum Beispiel folgende Fragen prüfenswert sein:

- **Führungslaufbahn?** Identifiziere ich mich stark mit den fachlichen Inhalten und fühle mich wertgeschätzt, wenn ich mein spezifisches Fachwissen nutzbar machen kann? Oder bin ich konfliktresistent und an Führung und Gestaltung im Interesse der Gesamtorganisation interessiert?
- **Bogenkarriere?** Will ich mich bis zur Pensionierung hin nach oben entwickeln und werde ich damit umgehen können, dass mein berufliches Engagement danach von einem Tag auf den anderen von 100 auf 0 sinken wird? Oder kommt ein schrittweiser Rückgang meines Beschäftigungsgrades meinen vielfältigen Interessen entgegen?
- **Selbstständigkeit?** Bin ich ein ausgesprochener Teamplayer und kann ich gut damit umgehen, in eine Organisation eingespannt und von einer vorgesetzten Person abhängig zu sein? Oder verspüre ich den Wunsch nach Unabhängigkeit und scheue das Risiko nicht, eine selbstständige Tätigkeit aufzubauen?

So verschieden die persönlichen Vorlieben und Abneigungen der Menschen sind, so vielfältig werden die Antworten auf diese Fragen sein. Wichtig ist es in jedem Fall, sich diesen und weiteren Fragen offen zu stellen, um am Ende des Berufslebens mit Genugtuung und vielleicht sogar einem Glücksgefühl auf das Geleistete und Erreichte zurückzublicken.

<b>Lebensalter</b>	<b>Phase</b>	<b>Merkmale</b>
21-28 Jahre	Sturm und Drang Phase	Erste Phase des Erwachsenenalters; Engagement und Emotionalität; unmittelbare Feedbacks sind wichtig; vitaler Drang zur Expansion.
28-35 Jahre	Organisatorische Phase	Der Ernst des Lebens beginnt; Verstand, Organisation, Rationalität, Logik und Systematik; Leistungsverhalten; alle Probleme sind lösbar; <b>Entscheidung: Welche Karriere?</b>
35-42 Jahre	Selbstkritische Phase	Wertkrise, unsichere Gefühle; geistige Interessen entwickeln sich; Reifeprozess; auch komplexe Formen der Zusammenarbeit werden möglich.
42-49 Jahre	Krise der Lebensmitte	Biologischer Abbau; geistige Entfaltung; Sinnfrage, Findung der existenziellen Werte; Scheideweg: Nun entscheidet sich, ob die ersehnte Realisierung des Leitmotivs möglich wird.
49-56 Jahre	Synthese	Neues gefunden? Wenn nein: Verbitterung, abgleitende Lebenslinie ins Tragische. Wenn ja: Befreiung und Horizonterweiterung, Aufbruch zu neuen Ufern.
ab 56 Jahren	Weise werden	Blick auf innere Werte; Loslösung; Bilanz ziehen und Früchte ernten; sich auf den Frieden des Alters einstellen; Orientierung am Wesentlichen; Akzeptanz des Übergangs; Weise sein.

Die verschiedenen Lebensphasen sind auch für die berufliche Orientierung von grosser Bedeutung.