

HOHE ANFORDERUNGEN *an Kadermitarbeitende*



Daniel Hinder
Dipl. Psychologe FH
Dipl. Betriebsökonom FH

Die Arbeitssituation für Kadermitarbeitende ist in den letzten Jahren um einiges schwieriger geworden. Die zu bewältigenden Aufgaben haben zugenommen, sind vielseitiger und anspruchsvoller geworden und stellen hohe Anforderungen an das Qualifikationsprofil. Zudem sind die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt härter geworden: Einerseits werden im Rahmen der Verflachung und Verschlankung der Organisationsstrukturen gerade bei Grossunternehmen die Kaderbestände laufend reduziert. Andererseits entsteht je länger je mehr aufgrund der Internationalisierung eine ernstzunehmende Konkurrenzierung durch hochqualifizierte ausländische Fach- und Führungskräfte.

Die Rahmenbedingungen haben sich im Arbeitsmarkt für Kaderkräfte verändert und verschärft. Die Liberalisierung und Internationalisierung stellt nicht nur Unternehmensführungen vor große Herausforderungen, sondern auch das Kader. Viele Unternehmen stehen unter einem starken Druck, sich gegenüber einer wachsenden Konkurrenz zu behaupten und gleichzeitig ständig zu rationalisieren, um die Kosten maßgeblich senken zu können.

Immer mehr Kaderpersonen stoßen dabei an ihre Grenzen: Sie müssen höhere Produktivitäts- und Umsatzsteigerungen erzielen und haben aus diesem Grund einen großen Leistungsdruck zu bewältigen. Es scheint, als habe alles an Bedeutung gewonnen: Kontakte mit Kunden und anderen wichtigen Ansprechpartnern, Führung von größeren Teams und anspruchsvolleren Mitarbeitenden, Informationstätigkeit gegen innen und außen, Teamarbeit und die damit verbundenen Sitzungen und Workshops, Bewältigen von komplexen Sachproblemen, schwierigen Koordinationsaufgaben und Entscheidungsfindungen etc.

Die erhöhte Zunahme der Aufgaben- und Arbeitsbelastung erfordert vom Kader die Bereitschaft, sich noch stärker für ihr Unternehmen einzusetzen. Leistungsbeurteilung und Belastbarkeit haben deshalb eine zunehmende Bedeutung. Aber auch das Anforderungsprofil an die Fach- und Führungskennnisse, die emotionale Intelligenz und Sozialkompetenz sowie die Organisations- und Koordinationsfähigkeit ist stark gestiegen.

Für Kadermitarbeitende stellt sich aufgrund dieser Entwicklung die Frage, wie sie längerfristig den steigenden Anforderungen gerecht werden können und welchen Beitrag sie dafür leisten müssen. Im Folgenden werden verschiedene Aspekte aufgezeigt, die Impulse für die Beantwortung dieser wichtigen Frage geben können:

Karrieregestaltung

Die proaktive Gestaltung der eigenen Karriere ist ein geeigneter Weg, um sich mit den veränderten beruflichen Rahmenbedingungen bewusst auseinanderzusetzen. Es geht darum, sich über die Wünsche, Interessen und Fähigkeiten sowie über die Karriereziele klar zu werden. Im Vordergrund steht dabei die Beurteilung der eigenen Person: Zum einen muss ein Stärkenprofil sowie die gewünschte berufliche Perspektive systematisch erarbeitet, zum anderen sollten relevante persönlichkeitsorientierte, leistungsmäßige und zwischenmenschliche Aspekte berücksichtigt werden. Gleichzeitig gilt es, die eigenen Chancen und Grenzen im Unternehmen resp. auf dem Arbeitsmarkt realistisch einzuschätzen.

Eine solche Standortbestimmung ist eine spannende Aufgabe für eine Kaderperson. Ob es sich dabei um eine Veränderung der momentanen Arbeitssituation oder um die Suche nach einer neuen Tätigkeit handelt, spielt dabei keine Rolle. Im Vordergrund steht letztlich die Professiona-

lisierung des eigenen Auftritts, der Marke «Ich».

Die neuen beruflichen Herausforderungen können entweder als Bedrohung oder als Chance wahrgenommen werden. Wer sich reaktiv verhält, läuft vielfach Gefahr, in seiner beruflichen Karriere mehr oder weniger fremdbestimmt zu werden. Mit einer aktiven Laufbahngestaltung die eine Portion Initiative, Durchhaltevermögen und Risikobereitschaft erfordert, kann die eigene Karriere positiv beeinflusst werden.

Work-Life-Balance

Gerade unter schwierigen Arbeitsbedingungen muss zu den persönlichen Ressourcen, die eine hohe Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit erst möglich machen, Sorge getragen werden. Ein Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben dürfte eine wichtige Voraussetzung dafür sein. Um den Beruf, die Partnerschaft, das Privatleben und die eigenen Bedürfnisse erfolgversprechend zu integrieren, sollte eine Work-Life-Balance angestrebt werden. Dazu nötig sind hauptsächlich Mut zur Selbstreflexion, große Willenskraft und persönliche Disziplin.

Persönliche Prioritäten und Ziele, Werte und Wünsche müssen von Zeit zu Zeit fundiert überprüft werden: Was stimmt in meinem Leben und in meinem Beruf, was muss verändert werden? Die Karriere, das Privatleben und die Zeit für sich selbst bedingen ein konsequentes und ehrliches Selbstmanagement.

Eine Work-Life-Balance, die diesen Namen verdient, ist die Voraussetzung, um längerfristig eine erfolgreiche Karriere im Kader erfolgreich umsetzen zu können. Es geht letztlich um eine integrative Umsetzung des Berufs- und Privatlebens. Um ein stimmiges Selbstmanagement realisieren zu können, müssen sich gerade Kadermitarbeitende diszipliniert und engagiert einsetzen. Die dafür aufgewen-

dete Zeit und Energie bringt aber längerfristig eine bessere Lebensqualität und ein höheres Wohlbefinden. Auf diese Weise wird ein Fundament geschaffen, mit dem auch schwierige Veränderungen im Arbeitsumfeld und auf dem Arbeitsmarkt bewältigt werden können.

Lebenslanges Lernen

Ständige Weiterbildung zielt darauf ab, sich auf neue Herausforderungen besser vorzubereiten. Doch was versteht man unter lebenslangem Lernen? Es ist nichts anderes als die Fortsetzung des organisierten Lernens nach Abschluss der Grundausbildung. Erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten werden erneuert, vertieft oder erweitert. Zudem wird Neues dazu gelernt. Weiterbildung reicht vom Selbststudium bis hin zu den institutionalisierten Lernformen. Sie kann also auch am Arbeitsplatz oder in der Freizeit erfolgen. Das Ziel des lebenslangen Lernens ist die Befähigung zu einer selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Karrieregestaltung im persönlichen und beruflichen Umfeld.

Durch gezielte Weiterbildung schaffen Kadermitarbeitende also bessere Voraussetzungen, um in ihrem Beruf leistungs-, konkurrenz- und arbeitsmarktfähig zu bleiben. Diese ist aber nicht nur fachspezifisch zu verstehen. Gerade in der heutigen Zeit sind neben der Fach- und Methodenkompetenz auch vermehrt Führungs-, Sozial-, Selbst- und Handlungskompetenz gefragt. So muss die eigene persönliche Weiterentwicklung stets weiter bewusst gefördert werden.

Weiterbildung ist für immer mehr Leute, insbesondere für Kadermitarbeitende, ein wichtiges Thema. Man erhofft sich davon mehr Sicherheit, Arbeitszufriedenheit und berufliche Chancen. Im Jahre 2003 besuchten gemäß dem Bundesamt für Statistik 1,8 Millionen Erwachsene in der Schweiz jährlich während 123 Millionen Stunden einen Weiterbildungskurs. Da-

mit liegt die Schweiz aber im internationalen Vergleich erst im Mittelfeld. Das lebenslange Lernen sollte deshalb insbesondere beim Schweizer Kader eine noch größere Bedeutung erhalten.

Die künftigen Herausforderungen erfordern von Kaderkräften eine ernsthafte Auseinandersetzung mit ihrer Person und Situation. Mit einer aktiven Karrieregestaltung kann eine Bündelung der persönlichen Ressourcen in die gewünschte Richtung, mit einer Work-Life-Balance eine längerfristige Sicherstellung eines ausgewogenen Energie- und Kräftehaushaltes und mit dem lebenslangen Lernen die laufende Aktualisierung und Anpassung der eigenen Kompetenzen besser gewährleistet werden. Es kann sinnvoll sein, sich für die Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgaben Unterstützung durch externe Fachleute gezielt und soviel wie nötig einzuholen. Auf diese Weise können letztlich Lebens- und Arbeitszufriedenheit, Selbsteffektivität, Selbstsicherheit sowie Gesundheit und Wohlbefinden gefördert werden.

Daniel Hinder, Dipl. Psychologe FH / Dipl. Betriebsökonom FH, ist Partner bei solveras network for solutions und führt eine psychologische Praxis für Beratungen, Trainings und Assessments in 8906 Bonstetten. Er ist als Laufbahnberater und Coach für den Kaufmännischen Verband tätig. (Tel. 044 701 14 11, daniel.hinder@solveras.ch, www.solveras.ch).

Der Prospekt «Laufbahn- und Karriereberatung – Coaching» kann bestellt werden unter 052 269 09 09 oder info@kv-winterthur.ch