



Dr. Hans von Sassen

Laufbahn und Lebenslauf als Selbstentwicklungsaufgabe*

Was heißt es für einen Menschen, z.B. mich, Führungskraft zu sein? Da könnte folgende bedeuten:

- * Die Anforderung, komplizierte(re) Aufgaben zu bewältigen, Probleme zu lösen, Entscheidungen zu fällen und damit auch (ständig) weiter über das eigene Fachgebiet hinaus zu lernen. Das ist einerseits eine interessante Herausforderung und Entwicklungschance, andererseits kann es eine Überforderung und damit Belastung sein, sogar mit der Gefahr, gesundheitlichen Schaden zu erleiden.
- * Die Konkurrenz zwischen den Wünschen und Anforderungen des Arbeitslebens und des übrigen Lebens (Familie, Freizeit, Kultur). Ich muß mich also (immer wieder) für die Priorität „Leben“ oder Arbeit entscheiden. Im ersten Fall sehe ich Arbeit als Mittel zum Leben, wobei ich versuche, auch während der Arbeit noch zu „leben“; im zweiten Fall geht die Arbeit vor und verdrängt andere Werte.
- * Die Tatsache, daß ich mich als Führungskraft mit der Frage nach meiner Laufbahn auseinandersetzen muß. Habe ich die Absicht und die Perspektive aufzusteigen bzw. erreiche ich andere/höhere Positionen oder schwindet die Perspektive irgendwann, tritt Stagnation ein, erlebe ich mich in einer Sackgasse?

Der letzte Punkt ist unser Thema, die anderen Aspekte hängen aber damit zusammen.

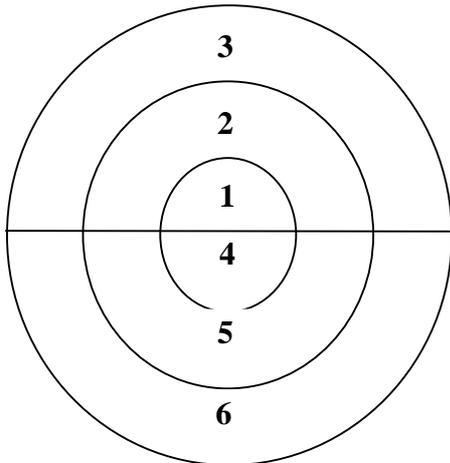
Mit Laufbahn ist allerdings nicht nur Karriere gemeint. Jeder Mensch durchläuft im Berufs- und Arbeitsleben verschiedene Aufgabengebiete und Positionen - das ist seine Laufbahn - und diese ist ein Teil seines gesamten Lebenslaufes! Ob die Laufbahn für ihn mehr oder weniger befriedigend oder erfolgreich ist, hängt davon ab, wie sie sich in den Lebenslauf einfügt, z.B. ob das, was er im Berufsleben zu tun hat und welche Verantwortung er trägt, mit den Motiven und Fähigkeiten der jeweiligen Lebensphase übereinstimmt.

Der Weg durch ein Arbeitssystem

Die Laufbahn kann durch mehrere Institutionen oder Unternehmungen gehen. Wie sieht nun die „Berufsbiografie“ in **einem** Arbeitssystem aus, z.B. in Ihrem momentanen?

* erschienen in : Agogik, Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung 3/92, Verlag Rolf Kugler, Oberwil, Schweiz

Folgendes Bild stellt das System symbolisch dar:



Der innere Kreis umfaßt die Führungskräfte, die für das Ganze oder einen selbständigen Bereich (z.B. Profitcenter) verantwortlich sind. Sie sind im Zentrum des Geschehens.

Der mittlere Kreis umschließt diejenigen, die überwiegend selbständig für eine Aufgabe tätig sind und der dritte Kreis diejenigen, die hauptsächlich ausführend tätig sind.

Die horizontale Linie grenzt zwei Gebiete ab: oben die initiativ, aktiv und entwickelnd Tätigen, unten die ausführend, erhaltend und abhängig Tätigen.

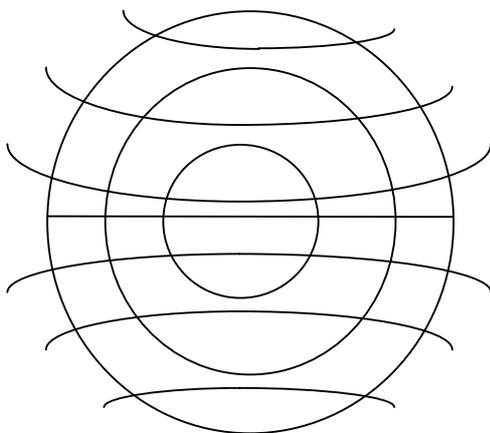
Im oberen Gebiet finden wir:

1. die unternehmerisch Führenden;
2. Spezialisten und Führungskräfte, die für bestimmte Aufgaben verantwortlich „einführend“ tätig sind, z.B. in der Forschung, Entwicklung, Planung, Weiterbildung;
3. die in die genannten Funktionen Hinein- oder Hinauswachsenden. Ferner die beratend Tätigen oder periphere/befristete Mitarbeiter wie Dozenten, Betriebsarzt u.a.m.

Im unteren Gebiet finden wir dann:

4. die verwalterisch Führenden wie z.B. Controller;
5. mehr, selbständig tätige Fach- und Führungskräfte, z.B. in der Arbeitsvorbereitung, Instandhaltung, Administration, Verkauf usw.;
6. die in den Betrieb Hinein- und Hinauswachsenden sowie die übrigen Angestellten, Arbeiter und in Hilfsdiensten Tätigen.

Das folgende Bild zeigt mögliche Laufbahnlängen durch das System:



Links steigt man ein, wird „Mitarbeiter“ und verläßt irgendwann die Organisation an der rechten Seite. In der Nähe der vertikalen Achse erlebt man die eigene Arbeitssituation am stärksten als gegebenen und selbstverständlichen Aspekt seines Lebens.

Natürlich können die Zeitspannen, in denen jemand die Regionen durchläuft, unterschiedlich sein und es kommt vor, daß jemand vom unteren in das obere Gebiet wechselt oder umgekehrt.

Sie können sich nun anhand dieses Bildes einige Fragen zur eigenen Laufbahn stellen:

- * Wo befinde ich mich derzeit? (noch auf dem Weg nach innen, voll produktiv tätig oder schon wieder hinauswachsend, -strebend?)
- * Durch welche Regionen/Funktionen bin ich seit meinem Eintritt gegangen?
- * Durch welche Motive/Personen/Umstände kam ich hinein?
- * Wie war meine berufliche Biografie (inkl. Berufsbildung) vor dem Eintritt und wie hängt diese mit meiner heutigen Funktion und Position zusammen?
- * Hat es auf dem bisherigen Weg Krisen gegeben (z.B. starke Zweifel, ob der eingeschlagene Weg „richtig“ sei) und wie hat sich das ausgewirkt?
- * Welche Perspektiven sehe ich für die nähere und fernere Zukunft in dieser Organisation, was erwarte/erhoffe/erstrebe ich ?
- * Sehe ich - nach heutigem Ermessen - meine weitere Laufbahn (bis zur Pensionierung) in dieser Organisation oder noch anderswo?

Es ist gut, das sich daraus ergebende Bild noch ohne Bewertung, eher mit Verwunderung anzuschauen. Sie können sich dann weiter fragen:

- * Wie verhält sich (zunächst meine heutige) Arbeit/Funktion/Verantwortung zu meinen Fähigkeiten und Motiven?
 - Funktion paßt/maßgeschneidert?
 - Funktion nicht die richtige für mich, uninteressant, zu eng, überfordert?
 - Zwischenstufen?
- * Wie kann ich mich darin entwickeln?
 - Arbeit überwiegend gleichbleibend, schon Routine, geringe Lernmöglichkeiten?
 - Arbeit sehr abwechslungsreich, oft neue Aufgaben, große Lernchancen?
 - Zwischenstufe?
- * Wie fühle ich mich darin, wie geht es mir dabei?
 - wohl fühlen?
 - mäßig, schwankend?
 - unzufrieden?
- * Was würde ich lieber tun und warum?

Die Antworten auf diese Fragen besagen einerseits etwas über die Kultur, das Klima und die Organisation des Systems, in dem Sie arbeiten, andererseits etwas über Sie selbst und Ihre persönliche Situation. Um das letztere geht es hier und zwar vom Gesichtspunkt des Lebensalters und der Biografie aus betrachtet.

Wandel von Fähigkeiten und Motiven im Laufe des Lebens

Aus der Vielfalt der Vorgänge und Tatsachen im menschlichen Leben können wir hier nur einige skizzenhaft herausheben.

Als Orientierungsrahmen gehen wir von den 7-Jahres-Phasen aus (1). Der Lebenslauf gliedert sich dann zunächst in 4 Hauptphasen von jeweils 3 x 7 Jahren:

0 - 21	Kindheit und Jugend
21 - 42	Erwachsenheit
42 - 63	Reife
63 -	Alter

Die im folgenden genannten Merkmale dieser Phasen sind keine „naturegegebenen Eigenschaften“. Zu jeder Phase gehören gewisse Grundbedürfnisse, Einstellungen, Werte und Motive. In jeder Phase entwickeln sich auch bestimmte Fähigkeiten bzw. können wir als Individuen diese Fähigkeiten optimal entwickeln, weil die entsprechende Phase sich dazu am besten eignet: Ein alter Spruch sagt: Der Mensch hat 20 Jahre um zu lernen, 20 Jahre um zu kämpfen und 20 Jahre um weise zu werden - dies ist zudem Grundbedürfnis und Motiv des Handelns in der entsprechenden Phase. Wenn diese Möglichkeiten bis in die Sechzigerjahre ausgeschöpft werden, dann **ist** der Mensch im Alter weise.

In den ersten 21 Jahren entfaltet der Mensch seine Fähigkeiten im wesentlichen dadurch, daß er aus der Welt aufnimmt; das ist die Lern- oder „rezeptive Phase“, dadurch „wächst er hinein“ in die umgebende Welt.

In der (frühen) Erwachsenenheit entwickeln sich Menschen im besonderen dadurch, daß sie Erfahrungen machen, etwas unternehmen und in der Welt tätig werden - das ist die „aktive Phase“. Sie setzen sich mit ihrer Umwelt (Aufgaben, Mitmenschen usw.) und mit den eigenen Möglichkeiten, Verhaltensweisen und Grenzen auseinander (das „Kämpfen“). In dieser Periode besteht die Gelegenheit, soziale Fähigkeiten zu entwickeln, die vor allem in der nächsten Phase wichtig werden.

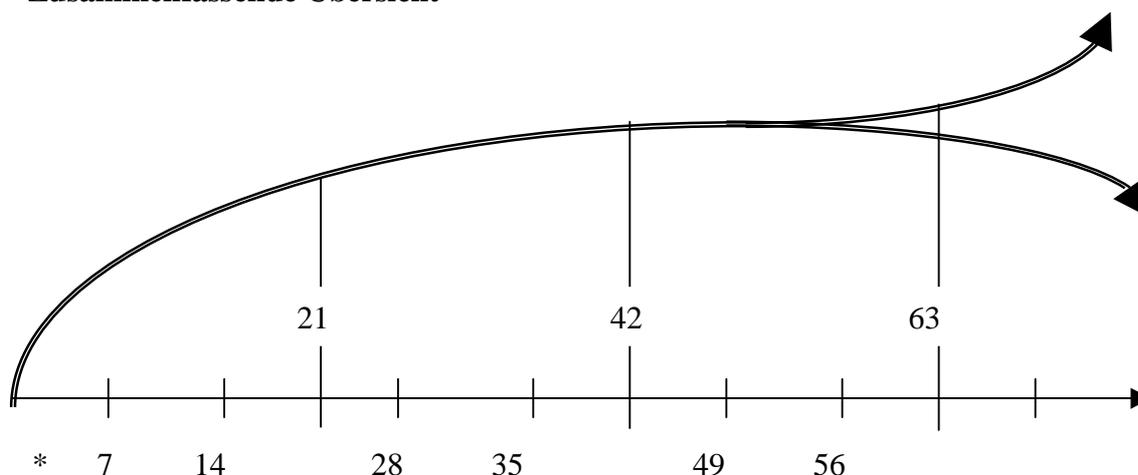
Die Reife gibt die Möglichkeit der Weiterentwicklung dadurch, daß der Mensch für einen sozialen Zusammenhang verantwortlich tätig wird, etwas schafft und andere dabei fördert. So können zusätzlich konzeptive und kreative Fähigkeiten entwickelt werden (2).

Auch im Alter gibt es noch eine weitere Entwicklungsmöglichkeit, und zwar durch Verinnerlichung und Vertiefung des Wissens und der Lebenserfahrungen. In dem Fall kann man noch von einer „geistigen Phase“ sprechen.

Der Übergang in eine nächste Phase ist manchmal sehr auffallend markiert, meistens aber gehen die Phasen schrittweise oder unmerklich ineinander über. Auch gibt es verspätete oder beschleunigte Entwicklungen, die aber zu typischen Lebensproblemen führen können. Lebensprobleme können auch Folge von Störungen der Entwicklung sein, in den ersten Lebensphasen z.B. durch Krankheit, Milieueinflüsse, Erziehung usw.

Die Entwicklung am Anfang des Lebens ist eine natürliche, d.h. jeder durchläuft die ersten Phasen in ähnlicher Weise. Mit zunehmendem Lebensalter wird sie immer mehr selbstbewirkt und abhängig von der inneren Aktivität und der individuellen Lebensgestaltung. Die soziale Phase z.B. kann nur andeutungsweise erreicht werden - man lebt dann mit den Fähigkeiten und Einstellungen der vorigen Phasen weiter -, es kommt nichts qualitativ Neues hinzu. Wir beschränken uns im folgenden auf die 2. und 3. Hauptphase, da diese für die Laufbahn bestimmend sind.

Zusammenfassende Übersicht



Kindheit/Jugend

lernen
aufnehmen
entfalten
Rezeptive Phase
hineinwachen in die
Welt

Erwachsenheit

kämpfen
tätig sein
erfahren
Aktive Phase
sich
auseinandersetzen
mit der Welt

Reife

weise werden
schaffen
fördern
Soziale Phase
wirken in der/
für die Welt

Alter

(weise sein ?)
verinnerlichen
vertiefen
Geistige Phase
frei werden von
der Welt

zunehmend verantwortlich für:

eigenes Lernen
entwickeln
**persönliche/techni-
sche Fähigkeiten**

eigenes Leben
soziale Fähigkeiten

sozialer Zusammen-
hang
**konzeptive/kreative
Fähigkeiten**

Die aktive Phase

Nach der Vorbereitung auf das „Leben“ steigt man nun hinein, um selbständig sein Aktionsfeld zu suchen, zu erobern, auszuprobieren, zu wechseln und sich selbst darin zu erleben. Wichtig sind Leistung, Bestätigung, Akzeptanz für Selbstwertgefühl und weitere Entscheidungen. Das ist die „expansive Phase“: unterwegs sein, um den Erfahrungshorizont zu erweitern. Selbständigkeit als Abenteuer erleben. Nach den Wanderjahren kommt um das 28. Jahr das Bedürfnis nach mehr Ruhe, Gewißheit, Konstanz, Ordnung, einer Position und einem klaren Aufgabengebiet. Maßstäbe sind Sachlichkeit, Logik, Richtigkeit. Das ist die „rationale oder organisatorische Phase“. Eine neue Fähigkeit wird entwickelt und wichtig: Praktisch und logisch planen, organisieren, einrichten (1).

Die Entwicklung nach 35 ist weniger selbstverständlich und wird oft erst durch Krise(n) erreicht. Geht die Entwicklung weiter, dann kommt man in eine „konstruktive Phase“, in der sich Interesse und Horizont über das eigene Aufgabengebiet (z.B. Abteilung oder Familie) hinaus erweitern.

Maßstab wird neben der fachlichen und vorschriftsmäßigen Richtigkeit die Bedeutung, der Wert und der Sinn meiner (unserer) Tätigkeit für ein größeres Ganzes - und damit Verantwortlichkeit und die Fähigkeit zur Führung und zu prinzipiellen Entscheidungen. Wer in der rationalen Phase steckenbleibt, intensiviert seinen bisherigen Arbeitsstil, oft mit Erfolg, aber unter erhöhter Spannung und steigender innerer Unzufriedenheit, die in den 40er Jahren zu einer (oft uneingestanden) „Sinn- oder Wertkrise“ führt.

Noch ein Hinweis zum Verständnis: ein Merkmal wird beim Übergang in eine nächste Phase nicht einfach durch ein neues ersetzt. Motive wie z.B. persönliche Leistung oder Erfolg hören beim 28.Lebensjahr nicht auf. Sie bleiben wie ein selbstverständliches Element wirksam, nur überlagert von der neuen Wertorientierung, verlieren allerdings meistens im Laufe des weiteren Lebens allmählich an Bedeutung.

Übersicht „ Aktive Phase „

	21	28	35	42
Einstellung zu sich/Leben/Welt: Streben	das Leben entdecken sich erproben sicht noch nicht binden. Wanderjahre experimentieren	sich im Leben einrichten Existenz sichern Platz/Position finden sich anpassen	das Leben meistern sich einsetzen Horizont/Aufgaben erweitern	
Aktionsraum/ Aufgabengebiet: Werte/Maßstäbe:	erobern ausprobieren persönliche Leistung Erfolg Bestätigung	begrenzen ordnen Sache, Ziele,Pläne Richtigkeit Ordnung Nutzen	erfüllen gestalten Aufgabe Sinn Verantwortung	
Im Arbeitsleben schwerpunktmäßig: Art der Tätigkeiten:	durchführen	planen, regeln	(be-)urteilen, entscheiden	
Art der Probleme: Bewußtseinshorizont Führungstyp und -fähigkeit:	techn./fachliche Arbeitsplatz Führung in konkreter Situation	organisatorische Abteilung Führung über regeln, Wochenpläne, Anweisungen	prinzipielle Bereich, Betrieb Führen durch praktische Konzepte, Ideen	

Die „soziale Phase“

Der Übergang zur sozialen Phase bedeutet immer eine innere Neuorientierung, eine Wende. Sie kündigt sich zunächst als Krise an, in der z.B. Zweifel auftauchen über Wert und Sinn dessen, was man bisher getan oder erreicht hat und was die Zukunft noch bringen könnte. In der aktiven Phase waren zwei Grundmotive bestimmend:

1. Etwas in der Welt zustande zu bringen und
2. das auch selbst leisten wollen, können, dürfen, sich selbst dadurch unter Beweis zu stellen und weiter kommen.

In der Phase der Reife kommt nun der, der sagen kann: „Hauptsache, daß es geschieht, wo nur möglich, sollen es andere tun (auch wenn ich es selbst könnte); diese können dabei Erfahrungen machen und sich weiterentwickeln (in ihrer aktiven Phase).“ Dazu muß ich Motive, die mich früher weitergebracht haben, loslassen können. Wo das nicht geschieht, stagniert die Entwicklung oder geht über in eine „absteigende Entwicklung“. Symptome davon werden im folgenden genannt.

- 42 - 49** Das Bedürfnis taucht auf, (wieder) in Bewegung zu kommen, seine Ziele zu überdenken, Leben und Arbeit neu zu gestalten oder etwas Neues anzufangen - die „dynamische Phase“ .
Die Fähigkeit des Unternehmers und Führens erreichen hier, soweit persönlich veranlagt und bereits entwickelt, einen Höhepunkt.
Dominant bleibende expansive Neigungen und Erfolgsstreben führen zu: (wieder) jung sein wollen (Fitness), es noch einmal woanders probieren, erhöhte Aktivität (um aufzufallen) und dergleichen. Als Führungskraft: nicht abgeben, nicht delegieren können (wollen). Die eigene Karriere steht im Zentrum.
- 49 - 56** Diese Phase ist wieder ruhiger und ausgeglichener. Hauptmotiv und Fähigkeit: aus Erkenntnis, Einsicht in Zusammenhänge urteilen und entscheiden, wirksame Ideen/Konzepte/Strategien entwickeln. Als Führungskraft: begleitend, helfend führen.
Bei weiterem Festhalten am Streben nach Geltung und einseitiger Nutzenorientierung: über Strukturen, Zahlen, Vorschriften usw. beherrschen wollen (Machtstreben), eigene Auffassungen, Aufgaben, Befugnisse festhalten und verteidigen.
- 56 - 63** Grundmotiv: Sich (nur noch) mit Wesentlichem befassen: Werte, Fernziele, Leitbilder, Sinngebung . Fähigkeit der Intuition und des Wahrnehmens potentieller Fähigkeiten bei anderen. Wo das der Fall ist, fängt eigentlich schon die „geistige Phase“ an. Als Führungskraft: (be)ratend bei essentiellen Entscheidungen. Nachwuchs der Spitze auswählen und fördern.
In der absteigenden Linie wird der bisher größte Kontrast zur aufsteigenden erreicht. Wer mit Konkurrenz und Manipulation nichts erreicht bzw. die Anerkennung seiner Umgebung verspielt hat, klammert sich entweder an die „Reste“ seiner Meinungen, Position, Macht usw. oder gibt auf - ein verspätetes und erzwungenes Loslassen und Aushalten bis zur Pensionierung.

Es folgt die vergleichende Übersicht der Merkmale der Reifephase, zunächst bei aufsteigender, dann bei absteigender Entwicklung:

Reife - aufsteigende Entwicklung

	42	49	56	63
Grund- bedürfnis	Sein Leben neu greifen, eventuell etwas Neues anfangen, erleben, erreichen	aus Einsicht/Überschau/Erkenntnis wirken		sich mit Wesentlichem befassen
daher: Arbeitsleben: Reife, Fähigkeiten und Einstellungen	Dynamische Phase	Harmonische Phase		Geistige Phase
	Unternehmerische Fähigkeiten Ergeiz/Erfolg nicht mehr bestimmende Motive	Ideen, Konzepte, übergeordnete Gesichtspunkte entwickeln und in sozialen Zusammenhang einbringen		Werte, Leitbilder Fernziele Sinnggebung Intuitive Fähigkeiten
	führen (können) Führung durch Zielvereinbarung	helfen, begleiten (können)		raten, durch sein Dasein wirken (können)
	Mitarbeiter und Führende einführen, ermutigen, einbeziehen, fördern	Mitarbeiter und Führende inspirieren, weiterentwickeln ausgleichend wirken		Potentielle Fähigkeiten von anderen erkennen, in höhere Positionen befördern, „Handlungsräume“ öffnen

Reife - absteigende Entwicklung

42	49	56	63
Noch/wieder jung sein/scheinen wollen, eventuell Orts-/Partner-/Stellenwechsel	sich berufen auf Berechtigung/Befugnis, mit Modellen, Strukturen, Vorgaben beherrschen(wollen)	Verengung, Gewohnheits-handeln, Starrsinn oder Gleichgültigkeit	
krampfhaft Aktivität sich beweisen wollen	Position, Auffassungen behaupten“Burgen bauen“	resignieren, auf Penison warten	
Statusprobleme Eigene(n) Aufgabe/Bereich aufblasen	Machtkämpfe eigene(n) Aufgabe/Bereich/ Führungsanspruch verteidigen	Schuldzuweisungen sich an eigene Aufgabe etc. anklammern oder: „gehen lassen“	
„Führen“ = eigene Ziele verfolgen	„Helfen“ = für andere denken und entscheiden	„Raten“ = unwirksames Besserwissen, Sprüche, Phrasen, „Stammtischreden“	
Mitarbeiter als mögliche Konkurrenten sehen: nicht einbeziehen, nur beauftragen	Kollegen, Mitarbeiter als Bedrohung sehen Dogmatische Vorgabe von Normen und „Erlassen“	schwindendes Interesse für Kollegen und Mitarbeiter	

Um das 40. Lebensjahr bereitet sich also eine Weichenstellung vor, die für die zweite Lebenshälfte von entscheidender Bedeutung ist. Leider wird sie viel zu wenig beachtet und noch weniger verstanden. Es lassen sich aus dieser Tatsache weitreichende Konsequenzen für die Personal(entwicklungs)politik und den Führungsstil ableiten. Diese aufzuzeigen würde den Rahmen dieses Artikels überschreiten. Nur auf die drei Hauptaspekte sei kurz hingewiesen:

Die Vorbereitung auf diesen Übergang

In der expansiven Phase ist es z.B. wichtig, Mitarbeitern eine offene und aufklärende Rückmeldung zu geben über ihre Leistungen und ihr Verhalten, nicht nur bei Fehlern, sondern vor allem wenn es gut war! Das legt den Grund für die Motivation und den lebenslangen Lernwillen.

In der organisatorischen Phase sollte man sie z.B. teilnehmen lassen an Besprechungen zwischen Abteilungen oder zeitweise versetzen in andere Arbeitsgebiete, um ihr Urteilsvermögen und ihren Horizont zu erweitern.

Nach ca. 35 sollten sie z.B. mitwirken in Projekten, in denen abteilungsübergreifende oder strategische Probleme und Konzepte erarbeitet werden.

Bleiben sie bis ca 40 ausführend tätig in einem Arbeitsgebiet und werden dann z.B.

Abteilungsleiter, beschränken sie sich meistens nur auf fachspezifische Probleme und sind oft schon prädestiniert für die absteigende Linie.

Begleitung in der Krise

Eine Untersuchung über die „Midcareer-Crisis“ ergab, daß es bei 75% der Führungskräfte (!) nach Jahren des Erfolgs um das 40.Jahr zu einer Konfrontation mit den Schattenseiten des Berufs kam. In der Krise litten viele unter seelischen und körperlichen Beschwerden (3). In dieser Publikation wird auf die Notwendigkeit hingewiesen, diese Krise als „normal“ zu akzeptieren und helfend zu begleiten.

Die Nutzung der Fähigkeiten der sozialen Phase

Viele Unternehmen vergeuden ein enormes Leistungspotential, weil sie Führungskräften keine Herausforderungen mehr vermitteln (3). Damit ist eine große Herausforderung ausgesprochen für die zukünftige Entwicklung der Führung, Organisation, Personal- und Beförderungspolitik, Weiterbildung und Unternehmenskultur.

Schauen Sie sich schließlich nach dieser Betrachtung des Lebenslaufes noch einmal ihre Antworten auf die Fragen auf Seite 3 an. Fragen Sie sich zusätzlich:

- * Wie verhält sich meine Laufbahn bisher und meine heutige Funktion und Situation zu den Möglichkeiten der entsprechenden Lebensphasen?
- * Welche Konsequenzen hat das für meine weitere Lebensplanung?

Vielleicht verstehen Sie jetzt besser, warum die Führungsaufgabe Sie manchmal bedrückt hat. Die Beantwortung dieser Fragen kann ein neues Verständnis und eine sich erweiternde Perspektive in die Zukunft eröffnen!

Literatur

- (1) Lievegoed, B. (1979): Lebenskrisen - Lebenschancen. München
- (2) Von Dassen, H. (1987): Lernen von Organisationen. In Forschungsbericht 53, S.95; Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW).Wien
- (3) Ausweg aus der Lebensfalle, Manager-Magazin, Nr. 3/1988.
- (4) Das Angehen und Beantworten solcher Fragen ist ergiebiger, wenn sie systematisch bearbeitet und in Gruppen ausgetauscht werden, z.B. im Rahmen eines 3-bis 4-tägigen Biografieseminars.