

## Neue Zürcher Zeitung

---

### Vom Kadermann zum Hilfswerkmitarbeiter: wenn Führungskräfte umsatteln

Die Corona-Krise hat zahlreiche Angestellte dazu bewogen, ihre berufliche Tätigkeit kritisch zu hinterfragen. Auch Führungskräfte sind auf der Suche nach mehr Sinnhaftigkeit und Wertschätzung.

Nicole Rütli

15.11.2021, 05.30 Uhr



Beinahe zwei von fünf Angestellten in der Schweiz ziehen einen Jobwechsel in Erwägung.

Annick Ramp / NZZ

«Die Entlassung tat weh. Ich hatte sechs Jahre lang in einem Werbeunternehmen als Abteilungsleiter ein junges Team geführt und stand nun mit 50 Jahren buchstäblich auf der Strasse», schildert Rolf Altwegg seinen beruflichen Tiefpunkt. Ein halbes Jahr und unzählige Absagen später war dem

ehemaligen Kadermann bewusst, dass er die Unterstützung eines Spezialisten benötigte.

Das berufliche Coaching sei heavy gewesen, aber hilfreich: «Ich habe viel über mich gelernt. So wurde mir unter anderem klar, dass ich keine Führungsaufgabe mehr ausüben wollte», führt Altwegg aus. Seine Untergebenen hätten die Zusammenarbeit mit ihm geschätzt, und er habe sich für sein Team engagiert. «Doch vieles in der Chefetage des Grossbetriebes war hochpolitisch, was mir nicht behagte. Dafür bin ich zu direkt.»

Altwegg wollte auch nicht mehr länger in der Werbebranche tätig sein, sondern «etwas Soziales machen». Der Branchenwechsel war schwierig. Doch der Sprung ist ihm über das Job-Coaching geglückt. Heute arbeitet Altwegg in einer Wohltätigkeitsorganisation. Er sei bei seinem neuen Arbeitgeber schnell in diverse Marketingprojekte integriert worden und habe sich weiterentwickelt.

Anzeige

Die Arbeit sei herausfordernd und der Druck nicht geringer als in der Werbebranche. «Allerdings empfinde ich meine

Tätigkeit als sinnstiftend und bin auch privat ausgeglichener. Ich habe gelernt, mich zurückzunehmen und mich gleichzeitig auch vermehrt konstruktiv einzubringen», sagt der Quereinsteiger.

### «Das kann so nicht weitergehen»

Der Trend, eine Umorientierung in Angriff zu nehmen und eine sinnstiftende Arbeit ausüben zu wollen, hat während der Pandemie deutlich zugenommen – auch bei Führungskräften. Dies bestätigt Michael Weiss, Inhaber der Firma Analystra.ch. «Während der Corona-Krise kamen viele Personen aktiv auf mich zu, die von sich aus neue berufliche Optionen evaluieren wollten», sagt der Experte, der Mitarbeiter und Führungskräfte coacht und Unternehmen in Veränderungsprozessen berät.

Die ersten Worte von Weiss' Kunden lauteten meist: «Das kann so nicht weitergehen.» Sie fühlten sich im Hamsterrad gefangen. Zu Hause während der Pandemie hätten sie vermehrt Gelegenheit gehabt, nachzudenken, und viel Zeit mit der Familie verbracht. Dabei hätten sie gemerkt, dass es auch noch ein Leben neben dem Job gebe, fügt Weiss an. Das Gute an dieser Eigeninitiative seiner Kunden sei, dass sie viel Elan und Bereitschaft aufwiesen, neue Optionen auszuloten.

Vor der Corona-Krise hätten viele Arbeitnehmende «den Kopf in den Sand gesteckt» und erst dann reagiert, wenn ihnen gekündigt worden sei. Dieses Abwarten gehe oftmals auf Kosten der Gesundheit, sagt Weiss.

Anzeige

## Das berufliche Leben umkrepeln

Die Bereitschaft, das berufliche Leben umzukrepeln, scheint derzeit gross zu sein: So möchte etwa jeder vierte Beschäftigte in Deutschland angesichts der Corona-Krise den Job wechseln, folgt man einer im Frühjahr veröffentlichten Befragung von 28 000 Werkträgern der Jobplattform Stepstone. Viele der Wechselwilligen arbeiten oder arbeiteten in Branchen, die stärker als andere von der Corona-Krise betroffen sind, wie etwa Kultur und Touristik. Dabei spielt offenbar in vielen Fällen die fehlende Jobsicherheit eine Rolle. Darüber hinaus geben laut Stepstone über die Hälfte der betroffenen Personen an, dass sie ihren Job wechseln wollten, da er ihnen «nicht mehr sinnvoll» erscheine.

Nicht viel anders sieht die Situation in der Schweiz aus. Laut einer jüngsten Erhebung der Adecco-Gruppe ziehen hierzulande sogar rund zwei von fünf Arbeitnehmenden einen Jobwechsel in Erwägung oder haben diesen Schritt bereits unternommen. Die neue Normalität hat offenbar viele Menschen dazu veranlasst, ihre Arbeit neu zu bewerten. Dies sei ein Weckruf für die Unternehmen, lautet das Fazit der Studienautoren. Dass sich die Situation am Arbeitsmarkt in den zurückliegenden Monaten deutlich aufgehellt hat, erleichtert einen beruflichen Wechsel.

Dass vermehrt auch Führungskräfte eine Umorientierung anpeilen, erstaunt nicht. Gerade die Corona-Pandemie hat ihnen die Herausforderung einer Führungsfunktion vor Augen geführt. Viele fühlen sich mit der Aufgabe, ihr Team im Home-Office zusammenzuschweissen und zu motivieren, überfordert. Die Unsicherheit im Management in Zeiten des Umbruchs ist entsprechend gross. Dabei fällt Kaderkräften ein möglicher Verzicht auf einen Chefposten oftmals schwer. Schliesslich ist er mit Prestige und einem ansehnlichen Gehalt verbunden.

Anzeige

### **«Das wolltest du dir noch weitere zehn Jahre antun?»**

Einige Karriere-Coaches raten denn auch vor einer «beruflichen Abwärtsbewegung» ab. Es sei schwierig, eine solche Entwicklung einem neuen Arbeitgeber plausibel zu erklären, lautet die Warnung. Ein entsprechender Statusverlust könne später nicht mehr ausgeglichen werden.

Personen, die einen solchen Wechsel gewagt haben, berichten hingegen oftmals von einer «inneren Befreiung»: «Nach meiner Kündigung stieg ich in mein Auto und dachte, weshalb hast du dir das nicht schon viel früher überlegt? Das

wolltest du dir noch weitere zehn Jahre antun?», berichtet ein Manager, der früher zum obersten Kader eines Schweizer Technologiekonzerns gehörte. Heute arbeitet er in einem mittelständischen Betrieb und leitet dort ein kleines Team von sechs Personen. Er erfahre beruflich viel Wertschätzung, was bei seinem früheren Arbeitgeber nicht (mehr) der Fall gewesen sei.

Viele Kadermitarbeiter werden laut Michael Weiss nach oben befördert, bis sie an ihre Grenzen stossen. Meist stehe bei Beförderungen die fachliche Qualifikation im Vordergrund und weniger die Fähigkeit, Menschen zu führen. Viele Manager versteckten sich dann hinter ihrer fachlichen Qualifikation und legten einen überharten Führungsstil an den Tag. «Bei der Schulung versuche ich Führungskräften aufzuzeigen, wie wertvoll es sein kann, auf die Eigenständigkeit der Mitarbeiter zu vertrauen und die Kräfte des Teams zu nutzen.» Manchmal dränge sich aber für die Betroffenen eine Umorientierung auf.

Bei der verstärkten beruflichen Neuausrichtung von Führungskräften handelt es sich um einen längerfristigen Trend. Eine wichtige Rolle spielen hierbei auch der in vielen Firmen erfolgte Abbau von Hierarchiestufen sowie die wachsende Verbreitung von agilen Organisationsformen.

Anzeige

## Führungskräfte ohne Ausbildung

Die Führungsrolle und das Führungsverständnis innerhalb von flachen, netzwerkartigen Strukturen hätten sich massgeblich geändert, sagt Matthias Mölleney, Leiter des Center for Human Resources Management & Leadership der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Manager seien heute oftmals nicht mehr in erster Linie Fachexperten, die ihrem Team Anweisungen gäben und danach Ergebniskontrollen durchführten. Moderne Führungskräfte seien vor allem Coaches, die sich intensiv mit den Menschen in ihren Teams auseinandersetzen müssten.

### Zur Person

Matthias Mölleney war Personalchef bei der Swissair und anderen Unternehmen. Heute leitet er ein Weiterbildungszentrum an der HWZ und ist Inhaber einer Beratungsfirma.

---

Nicht wenige Vorgesetzte fühlen sich laut Mölleney in ihrer neuen Leadership-Funktion unwohl und erklären im persönlichen Gespräch, dass sie unter solchen Bedingungen nie eine Führungsrolle anvisiert hätten. Hinzu komme, dass die jüngere Generation von ihren Vorgesetzten mehr einfordere und diese auch vermehrt hinterfrage.

**«Wenn wir Techniker und Mechaniker ähnlich schlecht ausbilden würden wie Führungskräfte, dann würden wir sie nicht näher als fünf Meter an unsere Maschinen heranlassen.»**

Firmen unternehmen in der Regel zu wenig, um Führungskräfte an ihre neue Rolle heranzuführen. Bereits in seiner früheren Aufgabe als Personalverantwortlicher unter anderem eines Industriebetriebes hat Mölleney in der Geschäftsleitung jeweils auf die Problematik hingewiesen: «Wenn wir Techniker und Mechaniker ähnlich schlecht ausbilden würden wie Führungskräfte, dann würden wir sie nicht näher als fünf Meter an unsere Maschinen heranlassen.» Diese Faktoren sind laut Mölleney ausschlaggebend dafür, dass sich einige Manager desillusioniert nach Alternativen umschauchen.



## Anzeige

Eine Standortbestimmung zwischen 40 und 60 Jahren entspricht gleichzeitig oftmals einem Bedürfnis – zumal die Gesellschaft immer älter wird und die Menschen länger jung bleiben. Davon ist jedenfalls die Unternehmensberaterin Elisabeth Michel-Alder überzeugt. Immer häufiger fragten sich Frauen und Männer im besten Alter, welche Ziele sie künftig erreichen, welche schlummernden Ressourcen sie aktivieren und wie sie die nächste Lebensphase gestalten möchten, sagt die Coaching-Expertin und Gründerin des Netzwerks Silberfuchs.

## **Die Sinnfrage ist auch im Management kein neuer Trend**

Auch das Interesse von Kaderleuten an Standortbestimmungs- und Coaching-Kursen sei gross – grösser als vor der Pandemie. Dass sich auch Manager und Managerinnen vermehrt mit der Sinnfrage beschäftigen, ist allerdings laut Michel-Alder kein neuer Trend. Non-Profit-Organisationen wie Greenpeace oder WWF seien bereits vor der Krise mit Anfragen gestandener Führungskräfte von Industriekonzernen eingedeckt worden. In der mittleren Lebensphase fänden wichtige Umbrüche statt – Kinder verliessen das Haus, im Beruf habe sich eine gewisse Routine eingeschlichen, viele spürten die gläserne Decke, die einen weiteren beruflichen Aufstieg erschwere. Frauen planten, nach einer Kinderpause wieder durchzustarten, oder wollten ihr Teilzeitpensum erhöhen.

## Eine erfüllende Arbeit beschränkt sich nicht auf Hilfswerke

«Es lohnt sich in einer solchen Situation, nach ungenutzten Potenzialen zu forschen und zu versuchen, Träume zu verwirklichen», sagt Michel-Alder. «Eine gut passende Arbeit ist schlicht die Voraussetzung, um auch im hohen Alter engagiert und munter zu bleiben.» Allerdings warnt sie vor verkürzten oder zu simpel formulierten Sinnfragen: Eine erfüllende Arbeit sei nicht auf Hilfswerke beschränkt. Die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit hänge in erster Linie davon ab, welchen Sinn «wir persönlich einer Arbeit zuschreiben». Menschen fänden ihre Erfüllung in den verschiedensten Berufsfeldern.

Anzeige

Oftmals drängt sich denn nicht unbedingt ein Jobwechsel auf, um zufriedener durchs Leben zu gehen. Mit einem neuen Arbeitgeber allein sind bereits zuvor schwelende Probleme oftmals nicht gelöst. Wenn ein Kadermann oder eine Kaderfrau nicht gerne Leute führt, scheint es beispielsweise wenig zielführend zu sein, in eine Führungsposition eines anderen Unternehmens zu wechseln. Man sollte sich vor einem solchen Schritt eingehend mit sich selbst

auseinandersetzen und mit einem Sparringpartner Pro- und Contra-Punkte eines Jobwechsels auflisten, bekräftigt auch Weiss. Die Gefahr sei sonst gross, vom Regen in die Traufe zu kommen.

Viele ältere Arbeitskräfte lassen sich von einem beruflichen Wechsel abschrecken. Sie gehen davon aus, ohnehin keine Stelle mehr zu finden. «Natürlich rate ich über 60-Jährigen, die kurz vor der Pensionierung stehen, nicht dazu, alles hinzuschmeissen», sagt der Coaching-Experte Weiss. Die Altersfrage werde jedoch teilweise überschätzt. Vieles hängt von der Einstellung der Person und ihren Denkmustern ab. Es geht vor allem darum, sich zu trauen, etwas Neues in Angriff zu nehmen, und das entsprechende Interesse und Neugierde mitzubringen. So sieht es auch Rolf Altwegg. Trotz finanziellen Einbussen habe sich der Wechsel für ihn absolut gelohnt, berichtet der ehemalige Manager der Werbebranche.

## Passend zum Artikel

### **Zurück ins Büro: Firmen suchen die beste Kombination von Home-Office und Arbeiten vor Ort**

11.07.2021



#### INTERVIEW

### **«Wenn Firmen Veränderungen im Hauruckverfahren durchsetzen, verlieren sie die Belegschaft»**

03.10.2021



#### KOMMENTAR

### **Höchste Zeit für Selbstreflexion in den Chefetagen: Es braucht mehr Tim Cooks**

16.09.2021

