

# Die beruflichen Perspektiven klären

Aspekte, Einflussfaktoren und methodische Ansätze der  
Karriereplanung

Sylvia Lange-Krieg

Hans-Jürgen Krieg

# Inhalt

1. Herausforderungen
2. Zielsetzungen
3. Die Demografie als wesentlicher Einflussfaktor
4. Wie lässt sich Karriere aktiv gestalten?
5. Methodische Ansätze

## Die Herausforderungen

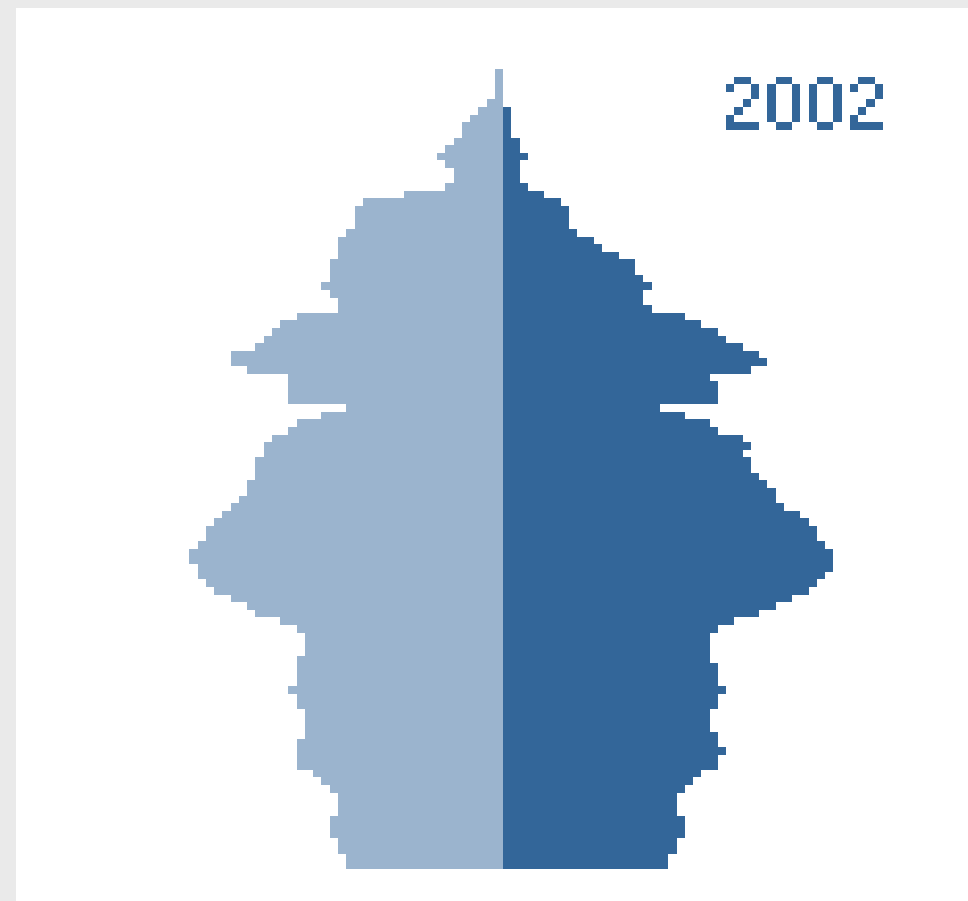
- **Wenn ein Unternehmen am Markt erfolgreich sein möchte, muss es sich von der Konkurrenz abheben. Man spricht von den Alleinstellungsmerkmalen als Erfolgsfaktoren.**
- **Das gleiche Prinzip gilt für Mitarbeiter, die in einem Unternehmen Karriere machen wollen: Graue Mäuse sind als fleißige Mitarbeiter immer willkommen – als Arbeitsbienen. Nur wer sich ein unverwechselbares Profil erarbeitet, wird wahrgenommen und hat Chancen, gefördert zu werden.**
- **Das Problem: Die eigenen Stärken und Talente aufzuspüren, ist gar nicht so einfach.**

## Zielsetzungen

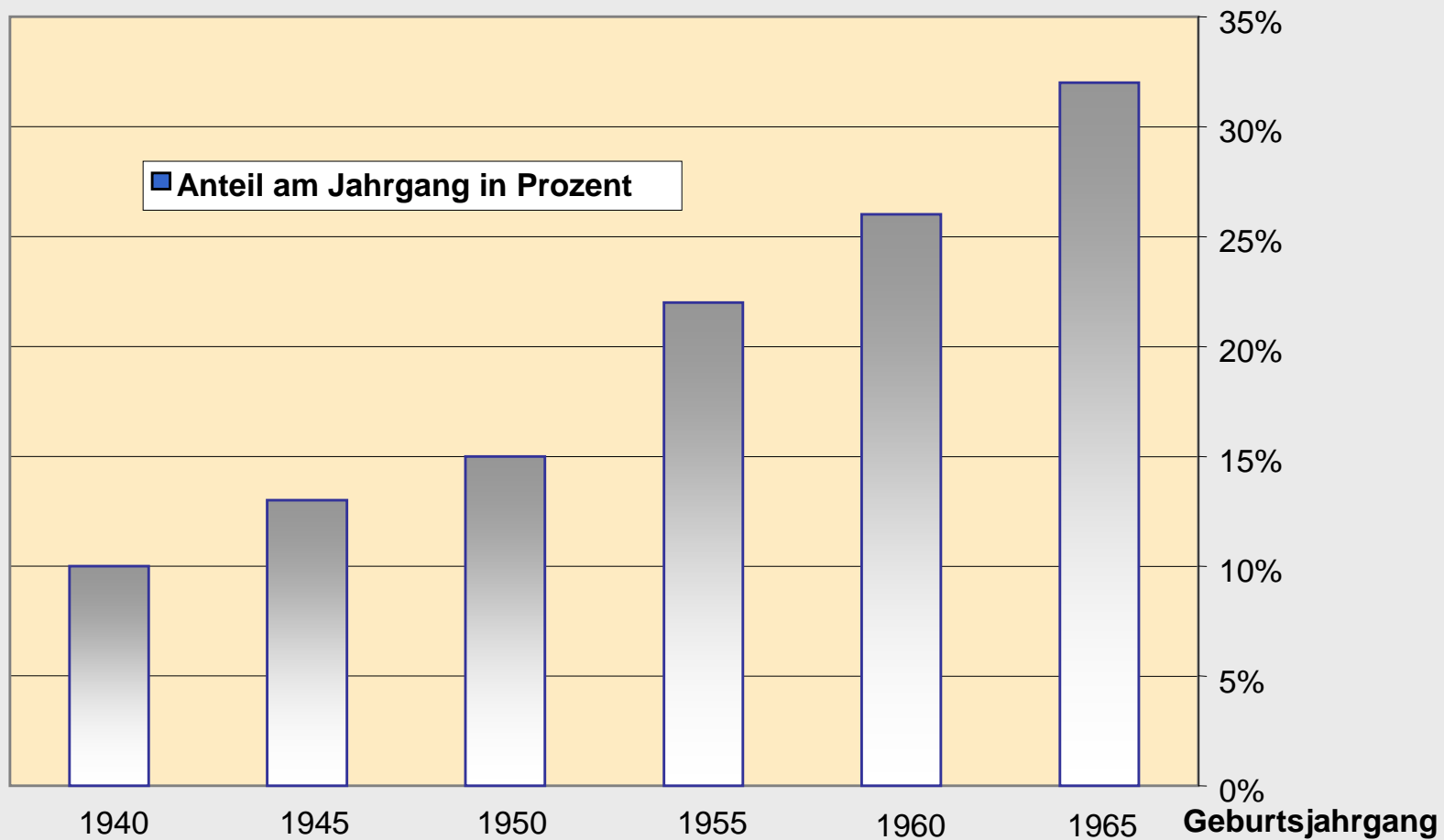
- **Es soll ein Überblick über die demografische Entwicklung als wesentlicher Einflussfaktor auf die Karriereplanung gegeben werden**
- **Es wird ein Ansatz aufgezeigt, der eine bekannte strategische Vorgehensweise mit dem Coaching-Konzept von Whitmore verbindet**
- **Es werden Methoden zur Analyse der eigenen Stärken und beruflichen Potenziale aufgezeigt**

# Die Demografie als wesentlicher Einflussfaktor

Zahlen, Daten, Fakten zur  
demografischen Entwicklung



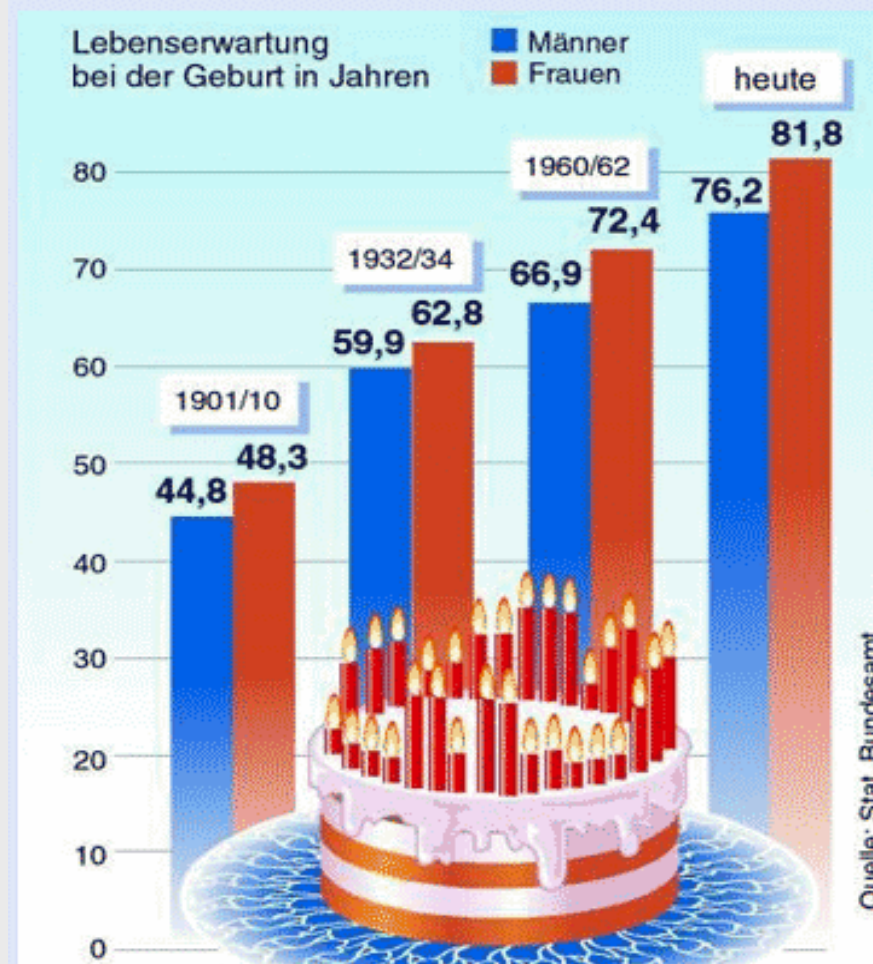
# Zeitlebens kinderlose Frauen in Deutschland



Quelle: Birg 2001

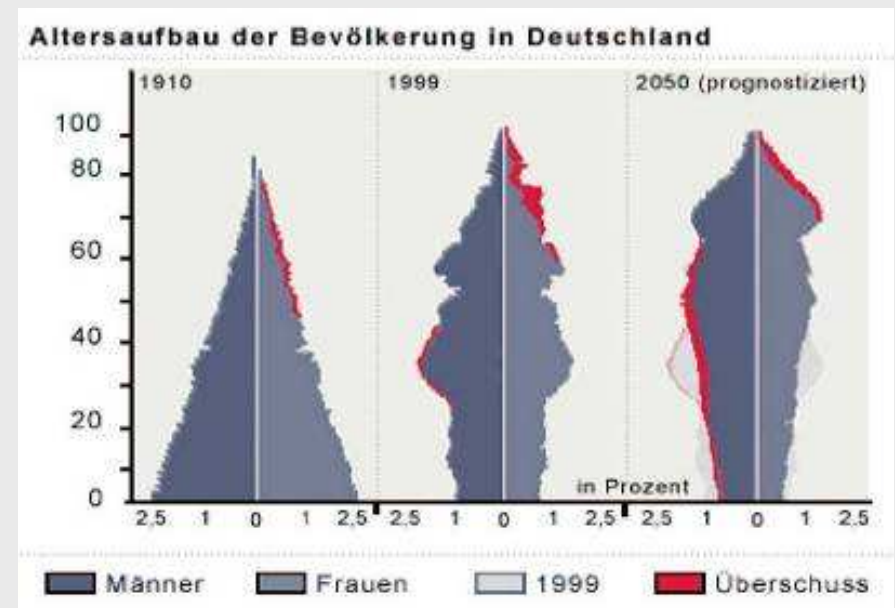
# Lebenserwartung Neugeborener

## Die steigende Lebenserwartung der Deutschen



## Der Homo Germanicus: vom Aussterben bedroht?

- Die Alterszusammensetzung unserer Gesellschaft wird sich drastisch verändern. Schon im Jahr 2035 werden die Deutschen das älteste Volk der Welt sein (Spiegel 12/2004).
- Bis 2050 wird die Bevölkerungszahl in Deutschland allein von 82 Mio auf 70 Mio abnehmen.
- Die Lebenserwartung steigt dabei weiter. Der Bevölkerungsanteil der heute 40-50 Jährigen wird in 10 – 20 Jahren den „Altersberg“ unserer Gesellschaft bilden.





## Abschied vom Jugendwahn und Einzug der Reservisten?



## Die Belegschaft wird älter

*Das alterssklerotische Volk der Deutschen steht vor dem Kampf mit globalen Herausforderungen*

- Die Deutschen schrumpfen und ergrauen.
- Teure Frühverrentungen sind nicht mehr finanzierbar.
- **Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird sich deutlich erhöhen.**
- Die Gruppe der über 60-Jährigen im Berufsleben wird wachsen.



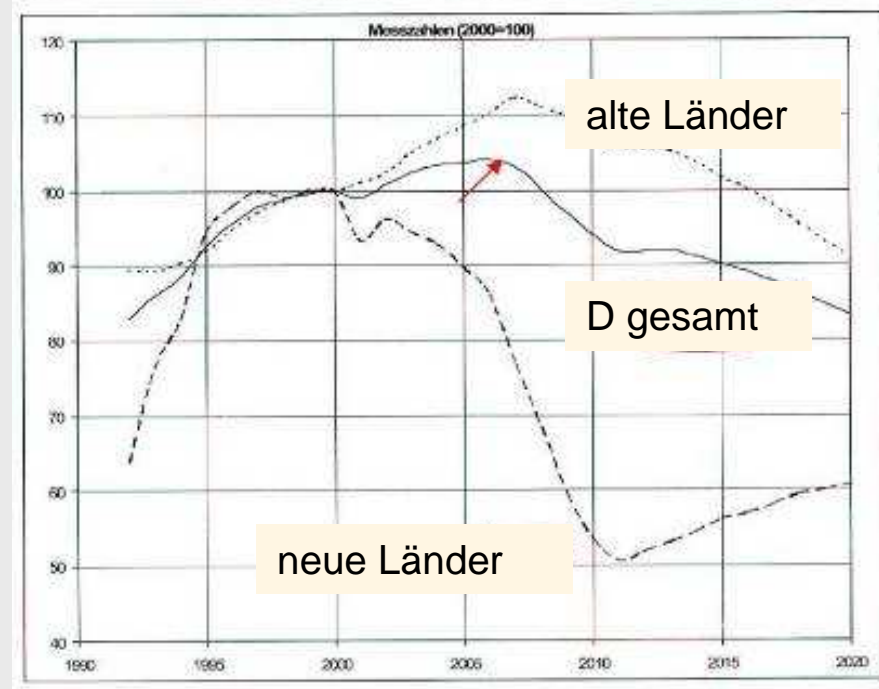
## Der Nachwuchs bleibt aus

*Die „Schrumpfgermanen“: es fehlt an jüngeren Mitarbeitern*

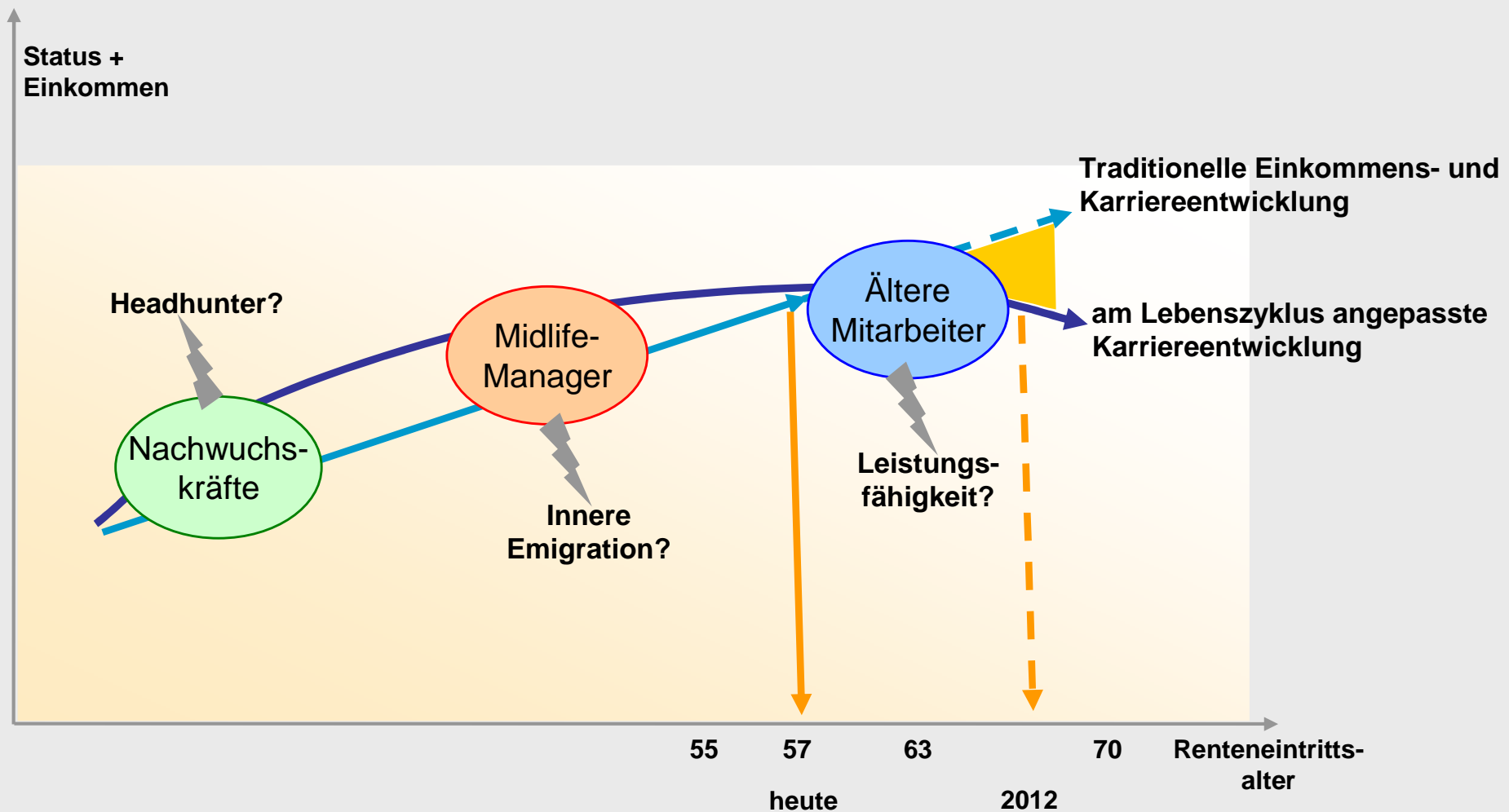
In spätestens 10 Jahren fehlen jüngere Mitarbeiter in den Unternehmen. Die Tabelle zeigt, dass die Zahl der Schulabsolventen schon heute stagniert und ab 2007 kontinuierlich sinkt.

Das bedeutet es stehen immer weniger Junge zur Verfügung!

Entwicklung Schulabsolventen



# Berufliche Entwicklung und Renteneintrittsalter



Quelle: Klaus Lurse Personal+Management AG

## Konsequenzen der demografischen Entwicklung auf die Karriere

- Das faktische Renteneintrittsalter wird sich von 57 in Richtung 67 bewegen
- Die traditionelle Karriereentwicklung, dargestellt als Gerade, die nach oben führt, wird durch eine, dem Lebenszyklus angepasste Karriereentwicklung abgelöst, dargestellt als Kurve. Diese Kurve zeigt eine rasche Entwicklung in jungen Jahren, hat jedoch einen Zenit mit ca. 60 Jahren
- Man hat bisher die demografische Entwicklung vorwiegend mit älteren Mitarbeitern in Verbindung gebracht. Tatsächlich sind drei Gruppen betroffen:
  - Junge Talente und Nachwuchskräfte: Sie werden rarer, wechseln häufiger den Arbeitsplatz und haben Ansprüche hinsichtlich einer raschen Karriere
  - Leistungsträger des Mittleren Managements: Sie müssen mit 37 noch für die nächsten 30 Jahre motiviert werden
  - Schließlich ältere Mitarbeiter: Sie müssen die Bahn für Jüngere frei machen und akzeptieren, dass sie auch mal Führungsfunktionen abgeben müssen

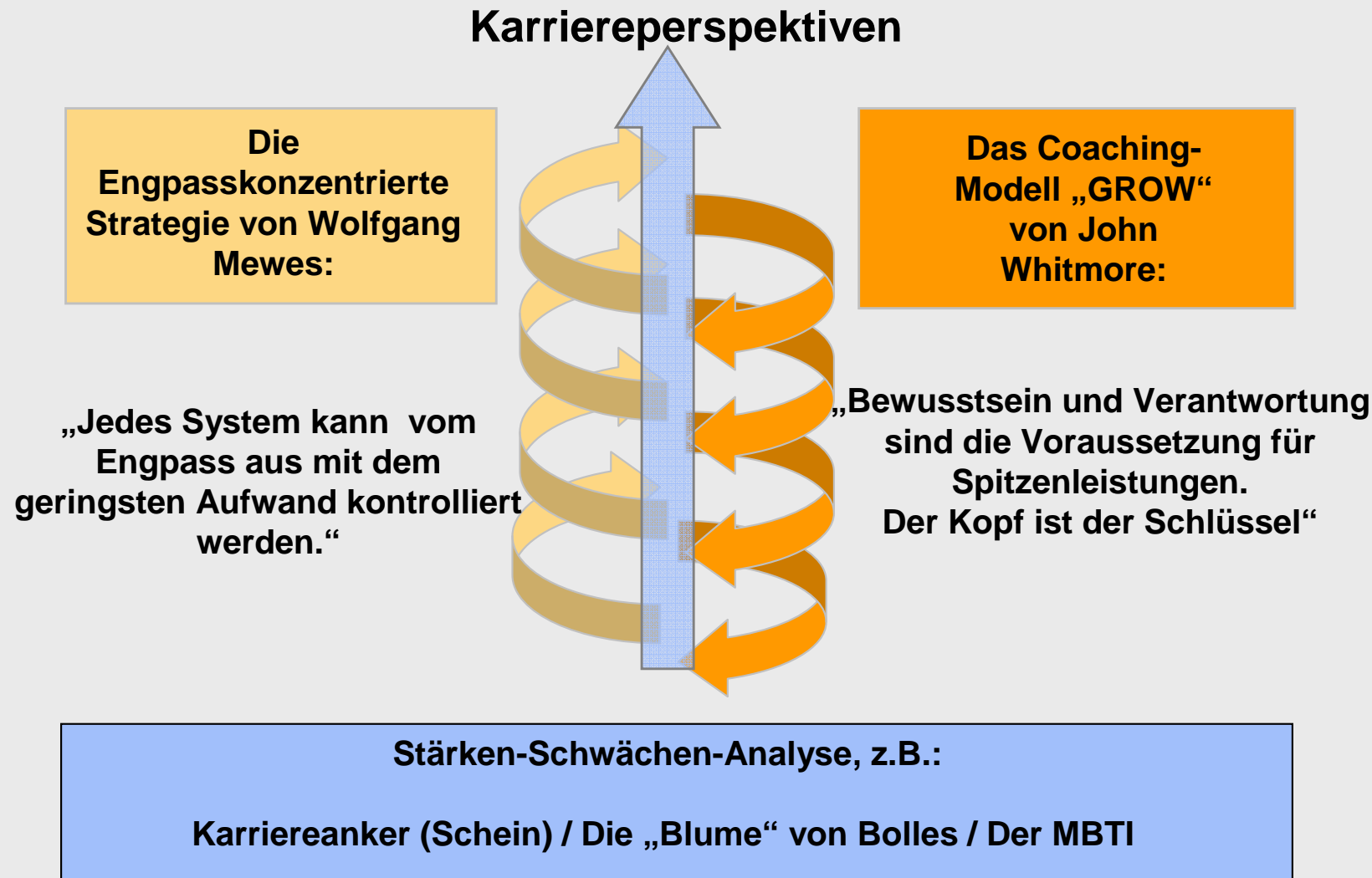
## Wie lässt sich „Karriere“ aktiv gestalten?

**Berufliche Perspektiven???**

**Alles klar?**



# Die Karriere entwickeln: Strategisches Vorgehen mit Coaching verbinden



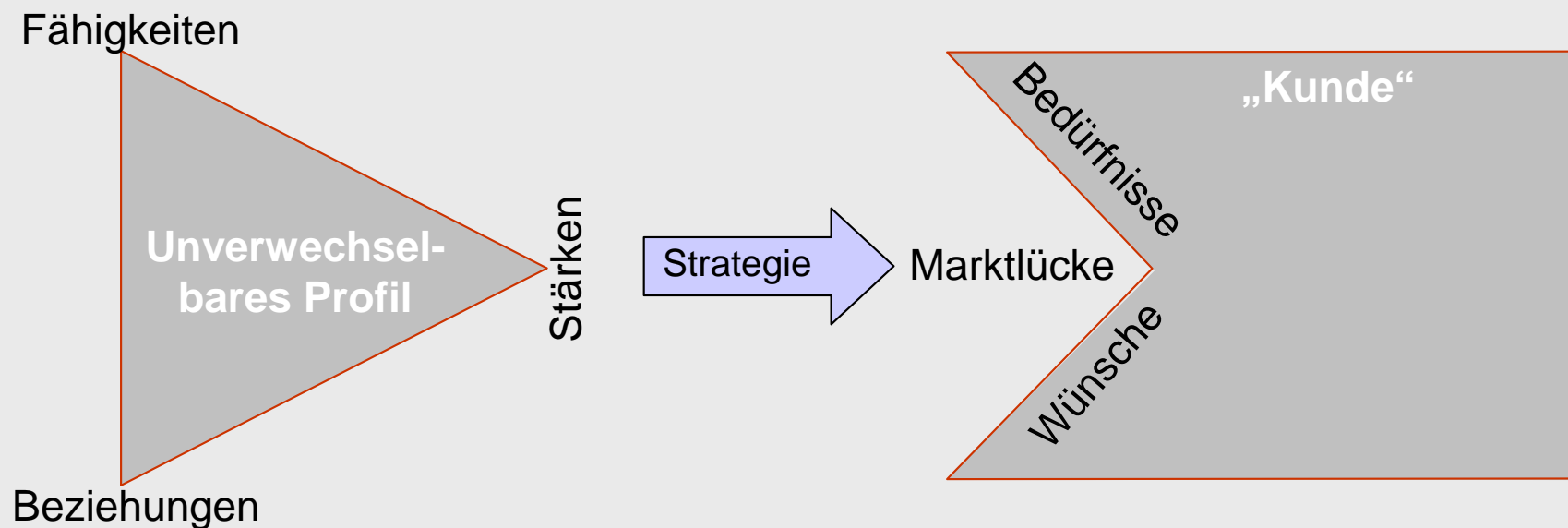
## Für was die Methoden gut sind...

- Die engpasskonzentrierte Strategie von Wolfgang Mewes beschreibt ein strategisches Vorgehen, indem die persönlichen Stärken auf die „Engpässe“ des Kunden ausgerichtet werden. Sie verhilft, sich auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Leistungsabnehmer zu konzentrieren und sich damit zu **profilieren**. Im Rahmen der Karriereentwicklung sind die Leistungsabnehmer z.B. Vorgesetzte, Kollegen oder nachgeordnete Bereiche in der Prozesskette.
- Allein die Erkenntnis der eigenen Stärken und der Bedürfnisse der Leistungsabnehmer verhelfen noch nicht zur konsequenten Umsetzung von Ideen und strategischen Maßnahmen. Das **GROW**-Modell von Whitmore entstammt dem Coaching von Leistungssportlern. Es ist eine stringente Methode über die Konkretisierung von Zielen und Optionen Aktivitäten zu planen und umzusetzen.
- Voraussetzung für die Anwendung der engpasskonzentrierten Strategie in Kombination mit der GROW-Methode ist die fundierte Analyse der eigenen Stärken und Schwächen. Hier werden beispielhaft drei Methoden genannt, die diesen Selbsterkenntnisprozess unterstützen können: Der **Karriereanker** von Schein, die **Blume** von Bolles und der **MBTI**.



## Das Prinzip der engpasskonzentrierten Strategie

- **Ziel:** Die Anziehungskraft durch Spezialisierung steigern



- **Der Weg:** Bewusstwerden und gezielte Ausrichtung der eigenen Stärken
- **Das Drama:** Wir verbringen einen Großteil unserer Zeit, Schwächen auszubügeln

## Engpasskonzentrierten Strategie : Die vier wichtigsten Arbeitsstufen



# Das Prinzip des „GROW“-Modells



## Die vier Arbeitsschritte im „GROW“-Modell

### „Will“= Aktion

- Was werden Sie tun?
- Wann?
- Was ist der erste Schritt?

### Options

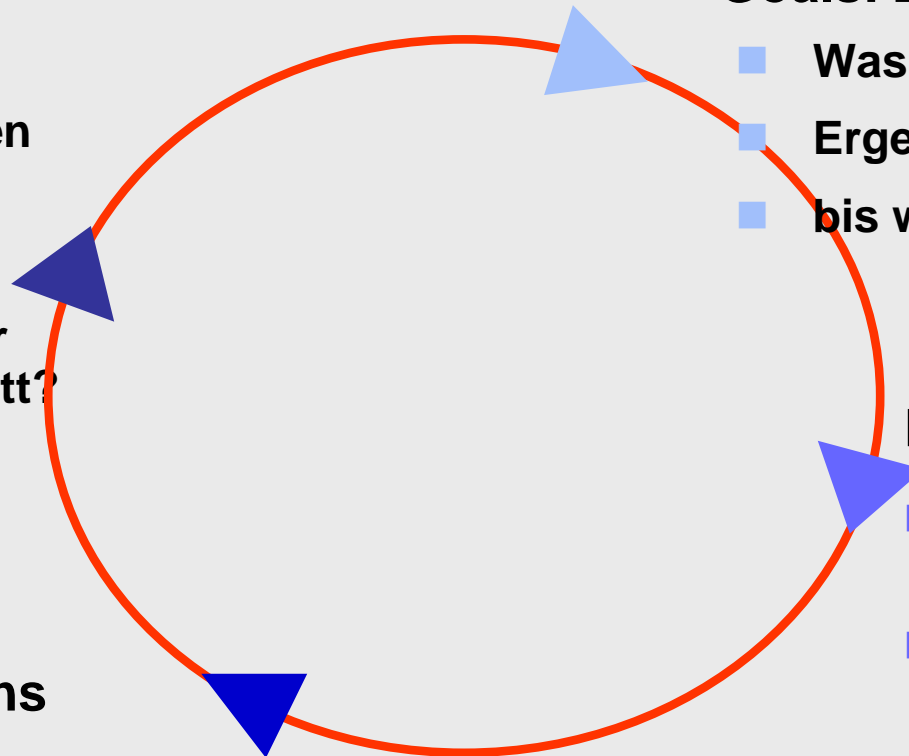
- Welche Optionen?
- Was wäre, wenn?
- Kosten und Nutzen jeder Option

### Goals: Ziele definieren

- Was genau?
- Ergebnis?
- bis wann?

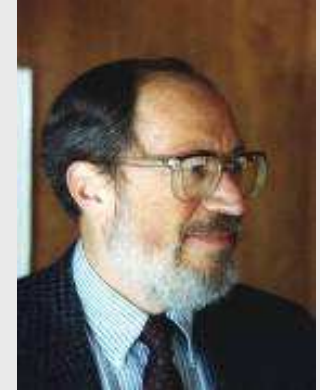
### Reality Check

- Was bisher für Ziel getan?
- Was hat bisher behindert?
- Was muss sich ändern?



## Der Karriereanker

**Edgar H. Schein** (\* 1928) ist Professor für Organisationspsychologie und Management an der Alfred P. Sloan School of Management des Massachusetts Institut of Technology (MIT) in Cambridge/USA. Schein beschäftigt sich in erster Linie mit den Themen Organisationsentwicklung und Organisationskultur sowie Prozessberatung



**Idee:** Bestimmung des persönlichen Karriereankers und Vermittlung von Anregungen, wie sich persönliche Werte mit der gewünschten Berufsentwicklung in Bezug bringen lassen mit dem Ziel, Karriereentscheidungen leichter und unter Berücksichtigung der eigenen Werte unter Berücksichtigung der persönlichen Selbsteinschätzung zu treffen

**Literaturhinweis: Schein, Edgar: Karriereanker.** Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung, 5. Auflage, Darmstadt, ISBN 3-929511-00-2

## Dimensionen des Karriereankers

Der „Karriereanker“ enthält ein Frageninventar, welches idealer Weise in einem Partner-Interview zur Anwendung kommt und welcher Aufschluss gibt inwieweit der Befragte zu folgenden Dimensionen „verankert“ ist:

- **Technisch / funktionale Kompetenz**
- **Befähigung zum General Management**
- **Selbstständigkeit / Unabhängigkeit**
- **Sicherheit / Beständigkeit**
- **Unternehmerische Kreativität**
- **Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache**
- **Totale Herausforderung**
- **Lebensstilintegration**

## Das „Blumenmodell“ von Bolles

### Ziele

- Fähigkeiten und Interessen identifizieren und priorisieren
- Sich eigenständig orientieren statt sich „vermitteln“ lassen
- Persönliches Netzwerk aufbauen und aktivieren
- Den „Traumjob“ finden

**„Nicht alles, was man gut macht, macht man auch gerne. Aber was man gerne macht, macht man auch gut“**

*Richard Nelson Bolles*



ISBN 3-593-37418-8

## Herkunft

- **Richard Bolles, Studium Verfahrenstechnik, Physik und Theologie**
- **1970 als Priester aus der Kirche entlassen, dann die erste Fassung des Buches geschrieben. Seit dem fast jährlich überarbeitete Fassungen.**
- **Weltweit einflussreichster Karriereplaner. Übersetzung durch Madeleine Leitner ebenfalls Karriereexpertin in Deutschland.**

## Methode + Prinzipien

- **Intensive Analyse der individuellen Fähigkeit durch seine bekannte Arbeitsweise mit der „Blume“.**
- **Gespräche mit Gleichgesinnten, Personen, die schon im angestrebten Job arbeiten und Entscheidungsträgern.**
- **Das „Glück“ selbst in die Hand nehmen.**



# Methode und Ergebnisse



# MBTI: Myers-Briggs Type Indicator

*Das Große ist nicht, dies oder das zu sein, sondern man selbst zu sein  
(Sören Kierkegaard)*

## Ziele

- **Seinen eigenen Persönlichkeitstypus besser kennenlernen**
- **Hilfe bei Karriereplanung und persönlichen Selbstentfaltung**
- **Natürliche Vorlieben, Stärken und Schwächen identifizieren**
- **Bessere Kommunikation im Team**
- **Nicht: Einordnen der Menschen in Schubladen**

## Herkunft

- Isabel Briggs Myers (1897-1979) und ihre Mutter, Katharine Cook Briggs
- Entwickelt auf der Basis von Carl Jungs (1875 – 1961) Typentheorie

## Methode

- Per Fragebogen mit 70 Fragen werden die unterschiedlichen Aspekte der Persönlichkeit aufgezeigt.
- Ergebnis: z.B. ENFJ - Einordnung in die vier Grunddimensionen der Persönlichkeit
- Ermöglicht das Verstehen des eigenen Ichs und das des anderen und bildet so eine Grundlage, aus der Vielfalt Nutzen für das gesamte Team zu ziehen.

# Vier Dimensionen der Persönlichkeit



# Das Leistungsprofil der Strategie-Wirkstatt

## Leistungsprofil

### ↪ Strategie

*...Standort bestimmen,  
Kurs festlegen*



### ↪ Change

*...die Wende meistern*



### ↪ Performance

*...Fahrt aufnehmen,  
die Crew erfolgreich machen*



## Wie erzeugen wir Wirkung?

### Strategiearbeit

- Strategieentwicklung auf Basis der engpasskonzentrierten Strategie
- Kreative Strategie-Workshops
- Interaktive Strategie-Tagungen
- Leitbilder und Business-Pläne

### Change

- Großgruppen-Prozesse, z.B. mit „Real-Time-Strategic-Change“-Konferenzen
- Systemische Change-Prozesse
- Process-Redesign
- Bereichs- und Teamentwicklungsprozesse

### Performance Management

- Zielvereinbarungen und Beurteilungsinstrumente
- Balanced Score Card
- Variable Vergütungsmodelle
- Feedback/Mitarbeitergespräche
- Kompetenzmanagement
- Hoshin-Management

## Beraterprofile

### *Hans-Jürgen Krieg*



Wechselte nach 14 Jahren operativer, wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space).

Sein fachliches Knowhow erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

Im September 2007 gründete er die „Strategie-Wirkstatt“.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim.

### *Sylvia Lange-Krieg*



arbeitete nach ihrer Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau 15 Jahre im Officemanagement in verschiedenen Branchen. Ihr fachliches Knowhow insbesondere auch im IT-Bereich setzt sie zur Optimierung von Abläufen und Prozessen in Dienstleistungsorganisationen ein.

Seit 1997 ist sie bei der Klaus Lurse Personal + Management AG beschäftigt. Zunächst in der Projektassistenz und als IT-Administrator. Seit 2007 liegt im Schwerpunkt im Bereich Gehaltsvergleiche - von der Akquise bis zur Auswertung.

Spezielle Expertise erwarb sie in den Themen Logistikleitung in Großgruppenprozessen und Veranstaltungsmanagement; Kreativ-Workshops; Personalmanagement und Prozessoptimierung in Arztpraxen.

Sie ist ausgebildet in Systemischer Organisationsentwicklung.

**Kontakt:** Strategie-Wirkstatt, Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück  
Telefon: 05250/998854, Mobil: 0160/5523872, e-Mail: [hjkrieg@strategie-wirkstatt-hjk.de](mailto:hjkrieg@strategie-wirkstatt-hjk.de)