

LEBENSZIELE

## Keine Karriere um jeden Preis

Selbst grundsätzlich ehrgeizige MBA-Studenten ordnen ihren Karrierezielen nicht mehr alles unter. Unternehmen müssen sich auf eine neue Generation von Führungskräften einstellen.

➔ **Lebensqualität** wiegt selbst für als besonders ehrgeizig geltende junge MBA-Absolventen mittlerweile mindestens ebenso schwer wie das schnelle Erreichen von Karrierezielen. Die Managementberatung Bain & Company hat in einer Studie die Präferenzen dieser als High Potentials von vielen Unternehmen heftig umwobenen Gruppe erhoben. Nur mehr 32 Prozent der Studentinnen und 36 Prozent der Studenten geben dem beruflichen Aufstieg den Vorzug vor anderen Lebenszielen; für die Hälfte der Befragten beider Geschlechter haben hingegen die nichtberuflichen Ziele hö-

here Priorität. „MBA-Studenten streben ein erfülltes Leben in vielen Dimensionen an“, analysiert Henrik Naujoks, für Personal verantwortlicher Partner bei Bain.

Berufliche und private Ziele in Einklang zu bringen, ist bei der jüngeren Absolventengenerationen kein frauentypisches Spezifikum mehr. Viele der befragten Männer formulierten Bedürfnisse, die als traditionell weiblich galten wie Sozialprojekte verwirklichen oder Auszeiten ohne berufliche Nachteile. Laut Bain haben diese Einstellungen erhebliche Konsequenzen für Unternehmen und Ausbildungsstätten.

MBA-Programme galten bisher als Startrampen für intensive Karrieren mit langen Arbeitstagen und privaten Kompromissen. Arbeitgeber konnten sich darauf verlassen, dass High Potentials alles tun würden, schnell auf der Karriereleiter voranzukommen. „Die aufstrebende neue Generation künftiger Konzernlenker und Unternehmer zwingt die Wirtschaft, zu akzeptieren, dass Karriere um jeden Preis nicht mehr das dominierende Ziel ist“, so Naujoks. Unternehmen müssten zeigen, dass es in ihrer Firmenkultur verschiedene Wege ins Topmanagement gebe und moderne Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Jobsharing, Homeoffice oder Auszeiten nicht schaden. Dazu, so die Schlussfolgerung der Berater, müssten die Beförderungsmechanismen überdacht werden.

BUCHTIPP

## Komplexität besser managen

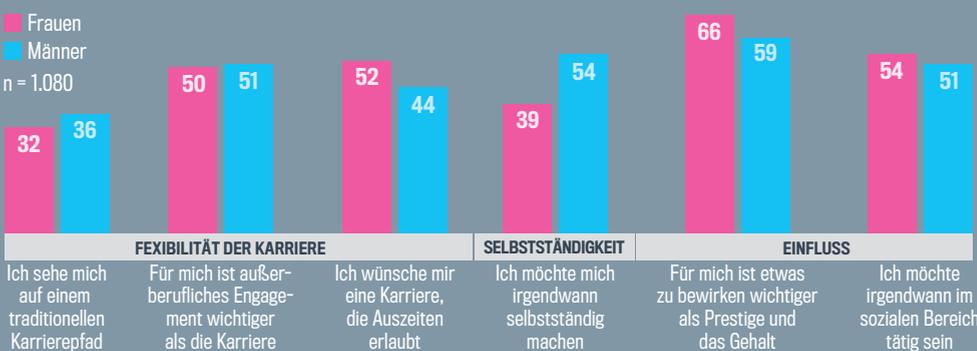


Kontrolle über komplexe Systeme ist eine Illusion. Das macht die deutsche Managementex-

pertin und Autorin Stephanie Borgert in ihrem Buch zu den verbreitetsten Irrtümern und Mythen über Komplexität deutlich klar. So erklärt sie etwa, warum komplex nicht zwangsläufig kompliziert sein muss, warum Vereinfachung daher auch kein sicherer Weg zum Erfolg ist und warum gerade akribische Planung in komplexen Systemen kontraproduktiv sein kann, wenn dadurch die erforderliche Flexibilität erstickt wird. Weitere Irrtümer betreffen die Bedeutung von Daten sowie überholte Vorstellungen von Kontrolle, Konkurrenz und Kommandostrukturen, die in einer vernetzten, komplexen Businesswelt nicht mehr zeitgemäß sind. Dabei werden nicht nur Irrtümer aufgedeckt, sondern auch Wege für den richtigen Umgang mit Komplexität im Management gezeigt.

**STEPHANIE BORGERT**  
„DIE IRRTÜMER DER KOMPLEXITÄT“  
Gabal Verlag, 30,80 Euro

### Karriere und andere Lebensziele in Prozent Zustimmung zu den Aussagen



KARRIERETIPP



von **Tobias Grafe**

Country Manager  
Procter & Gamble Austria

➔ Ich bin überzeugt, dass nachhaltiger Erfolg und Achtsamkeit zusammenhängen. Der Organisationserfolg sollte stets im Fokus stehen, denn der persönliche Erfolg ist damit verbunden – nicht umgekehrt. Beides setzt die Fähigkeit zum Zuhören und Vertrauen in das Team voraus. Achtsamkeit und Spitzenleistungen schließen sich keineswegs aus! Es geht um Offenheit und Geradlinigkeit, gepaart mit Für-

sorge, Rücksichtnahme und dem Willen, gemeinsam etwas in eine gute Richtung zu bewegen. Mein Eindruck ist, dass viele junge Talente bei der Auswahl ihres Arbeitgebers verstärkt berücksichtigen, ob die Kultur eines Unternehmens diese Elemente beinhaltet.

Dazu ein paar konkrete Tipps: Es ist wichtig, mittel- und langfristige Ziele klar zu formulieren und sich dann zu diesen Zielen zu bekennen. Das gilt für persön-

liche ebenso wie für berufliche Ziele. Beharrlichkeit ist wichtig, aber dann und wann muss man auch loslassen können. Für mich ganz persönlich ist die Familie ein sehr bedeutsames Element. Sie gibt mir Kraft, bietet Rückhalt und lässt mich oft erkennen, was wirklich wichtig ist. Dies hilft, schwierigen Situationen mit der notwendigen Gelassenheit und Ruhe zu begegnen, und ist damit ebenso wichtig, um langfristig nachhaltig erfolgreich zu sein.