Gut ausbalanciert

Ausgeglichen. Ein Beruf, der Energie gibt, statt sie zu rauben? Ein Arbeitsumfeld, über das man selbst mitbestimmen kann? Ein Unternehmen, das nachhaltig und verantwortungsvoll wirtschaftet? Und später eine Familie, in der Vater und Mutter gleichberechtigt erziehen – und beide arbeiten? Immer mehr Einsteiger sagen viermal Ja – und fordern eine gesunde Work-Life-Balance. Sie ist zum Karriereziel Nummer eins geworden.

Top-Thema

10 **Auf der Suche nach dem Gleichgewicht**
Spannende Aufgaben, gutes Gehalt, beste Karrierechancen? Na klar – aber Berufseinsteiger legen heute noch größeren Wert darauf, dass ihr Unternehmen eine gesunde Work-Life-Balance ermöglicht.

14 **„Auftanken auch im Job“**
Brigitte Pajonk, Leiterin des Instituts für Work-Life-Balance, im Interview.

Alles soll stimmen

Top-Thema

Auf der Suche nach dem Gleichgewicht

Work-Life-Balance ist keinesfalls nur ein Thema für vom Burnout bedrohte Top-Manager oder Väter und Mütter. Untersuchungen zeigen, dass das Thema in den Fokus von Berufseinsteigern gerückt ist. Sie möchten ihre Arbeit und ihr Leben selbst gestalten, und dafür bieten Unternehmen mittlerweile die unterschiedlichsten Möglichkeiten. Personaler und Coachs raten Einsteigern, sich früh klarzumachen, was ihnen wirklich wichtig ist – und diese Themen dann offen anzusprechen.

Von **André Boße**

Was Karriere ist? Von Beginn an gutes Geld verdienen und schnell nach oben kommen – dorthin, wo es noch mehr Geld gibt. Eine provozierende Antwort? Vor allem eine überholte Antwort, denn für die junge Generation steht Karriere vielfach für etwas anderes. Das Beratungsunternehmen Universum hat im zweiten Halbjahr 2011 rund 7000 Professionals mit Hochschulabschluss nach ihren wichtigsten Karrierezielen gefragt. Mit weitem Abstand die meisten Nennungen erhielt der Aspekt „eine ausgewogene Work-Life-Balance haben“ (60 Prozent). Auf Platz zwei mit 49 Prozent: „intellektuell herausgefordert sein“. Klassische Aufsteigerziele erhielten dagegen deutlich weniger Zustimmung: Der Punkt „Führungskraft in leitender Position werden“ wurde von 34 Prozent der Befragten genannt, „Technischer oder Fachexperte sein“ lediglich von 17 Prozent. Mit Blick auf die Young Professionals, also auf Fachkräfte unter 40 Jahren und mit weniger als acht Jahren Berufserfahrung, spricht Stefan Lake, Country Manager Deutschland bei Universum, von einem klaren Trend bei den Karrierepräferenzen: „Parallel zu den Steigerungen bei Work-Life-Balance und der intellektuellen Herausforderung nimmt die Relevanz der eigenen Funktion im Unternehmen ab. Solange Young Professionals das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatem ausgewogen sehen und vor herausfordernde, abwechslungsreiche Aufgaben gestellt werden, ist es den Befragten weniger wichtig, ob sie eine Führungsposition innehaben oder eine fachliche Laufbahn einschlagen.“

Die Studie liefert ein Ergebnis mit großer Schlagkraft. Die junge Generation stellt die eigene Persönlichkeit vor die aufstiegsorientierte Laufbahn. Einschränkungen in der Lebensqualität zugunsten guter Gehälter und einflussreicher Posten sind nicht mehr akzeptabel. Der Weg nach oben? Ja, aber nur, wenn die persönliche Entwicklung Schritt halten kann. Die junge Generation betrachtet berufliche Arbeit und privates Leben nicht als zwei gegensätzliche, unvereinbare Welten. Gewünscht sind daher Konzepte, die Arbeit und Leben zusammenfließen lassen – in eine ausgeglichene Work-Life-Balance, in der Top-Leistung für den Arbeitgeber genauso an der Tagesordnung steht wie flexible Arbeitszeiten, mobile Arbeitsorte und berufliche Auszeiten, um sich zu erholen oder sich der Familie zu widmen.

Aber ist es nicht seltsam, dass schon Einsteiger eine gesunde Work-Life-Balance als Karriereziel Nummer eins betrachten? Sollten nicht Absolventen bei ihrem ersten Job das Privatleben zunächst einmal komplett hintanstellen und sich auf Leistung im Unternehmen fokussieren? „Nein, keineswegs“, findet Claudia Schlossberger, Personalbereichsleiterin beim Handelskonzern Metro. „Nachwuchskräfte hinterfragen zurecht kritisch einen ausschließlichen

DB Mobility Networks Logistics

Zukunft bewegen.

„Als Ingenieurin **bei der DB** übernehme ich **herausfordernde Aufgaben in einem starken Team.** Und nutze vielfältige Karrieremöglichkeiten."

Mandy Joseph, Bauingenieurin

top ARBEITGEBER 2011 INGENIEURE
AWARDED BY THE CRF INSTITUTE

Die Deutsche Bahn ist ein weltweit führendes Mobilitäts- und Logistikunternehmen. Unsere Tochter DB Netz AG betreibt und unterhält das größte und komplexeste Schienennetz in Europa. Sie erstellt den Fahrplan und sorgt für einen sicheren Bahnbetrieb – und das für rund 39.000 Züge pro Tag. Mit innovativer Technik sowie gezielten Neu- und Ausbaumaßnahmen wird das Schienennetz der Zukunft kontinuierlich erneuert und weiterentwickelt.

Wir suchen zum nächstmöglichen Termin bundesweit Hochschulabsolventen (w/m) der Ingenieurwissenschaften folgender Bereiche für unser Direkteinstiegsprogramm:

Bauingenieure, Elektroingenieure, Wirtschaftsingenieure

Unser Direkteinstieg bietet Ihnen neben spannenden und abwechslungsreichen Aufgabenfeldern einen sicheren und unbefristeten Arbeitsplatz sowie vielfältige Entwicklungsperspektiven in Fach- und Führungskarrieren:

Steigen Sie ein als **Ingenieur Infrastruktur** und wirken Sie mit bei Bau und Instandhaltung des Schienennetzes der Zukunft.

Oder möchten Sie als **Planungsingenieur** z. B. in der Fachplanung für den Oberbau oder die Leit- und Sicherungstechnik tätig werden und Verantwortung übernehmen?

Als **Projektingenieur** führen Sie eigenverantwortlich und federführend komplexe und interessante Infrastrukturprojekte durch und nehmen z. B. als Bauherrenvertreter Auftraggeberfunktionen wahr.

Sie besitzen einen guten bis sehr guten Hochschulabschluss (Diplom/Master/Bachelor) der Fachrichtungen Bauingenieurwesen, Elektrotechnik oder Wirtschaftsingenieurwesen, erste fachspezifische Praxiserfahrungen im Rahmen von Praktika sowie eine ausgeprägte Team- und Kommunikationsfähigkeit? Hohes Engagement und Selbstständigkeit zeichnen Sie aus? Dann passen Sie perfekt zu uns!

Sie wollen den direkten Einstieg in den Beruf? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen, unter Angabe der Ausschreibungsnummer, des gewünschten Einsatzortes, Ihrer Gehaltsvorstellung sowie Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins, online auf **www.deutschebahn.com/stellenboerse.**

Ausschreibungsnummern:
Ingenieur Infrastruktur (Bauingenieur) 127312
Ingenieur Infrastruktur (Elektroingenieur) 127316
Planungsingenieur 127314
Projektingenieur 127313

Weitere Informationen zur DB als Arbeitgeber und zu den vielfältigen Einstiegsmöglichkeiten erhalten Sie unter **www.deutschebahn.com/karriere.**

Heinz Nixdorf Programm

Asien-Qualifizierung für deutsche Nachwuchsführungskräfte

Zu den bedeutendsten Wirtschaftsregionen des 21. Jahrhunderts gehört der asiatisch-pazifische Raum. Japan ist ein bewährter Partner der deutschen Wirtschaft. China, Indien und zunehmend auch Vietnam und die Tigerstaaten sind für eine berufliche Zusatzqualifikation besonders interessant.

Unsere Idee

Das von der Heinz Nixdorf Stiftung in Kooperation mit der GIZ konzipierte Stipendienprogramm bietet Einblicke in die Märkte und Arbeitsbedingungen Asiens. Es dient Ihrer fremdsprachlichen und interkulturellen Qualifizierung sowie der Förderung Ihrer internationalen Mobilität für den beruflichen Aufstieg.

Unser Angebot

- sechsmonatiges Praktikum in einem Unternehmen des Gastlandes
- landeskundliche bzw. interkulturelle Vorbereitung in Deutschland
- vorbereitende Intensivsprachkurse in Deutschland und vor Ort
- Stipendium während des Auslandsaufenthaltes

Ihr Profil

Sie möchten die fernöstliche Arbeitswelt aus erster Hand kennen lernen und haben

- eine abgeschlossene gute betriebswirtschaftliche oder technische Hochschulbildung oder schließen diese gerade ab
- ein Alter von maximal 30 Jahren

Die Zielländer

- China
- Indien
- Indonesien
- Japan
- Malaysia
- Südkorea
- Taiwan
- Vietnam

Ihre Bewerbung

Bitte bewerben Sie sich Online unter www.giz.de/hnp in der Zeit vom 01.06. – 30.09.2012

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ GmbH, Friedrich-Ebert-Allee 40, 53113 Bonn
Heinz Nixdorf Programm
E-Mail: heinznixdorfprogramm@giz.de

Top-Thema

Mitarbeiterzufriedenheit als Unternehmensziel

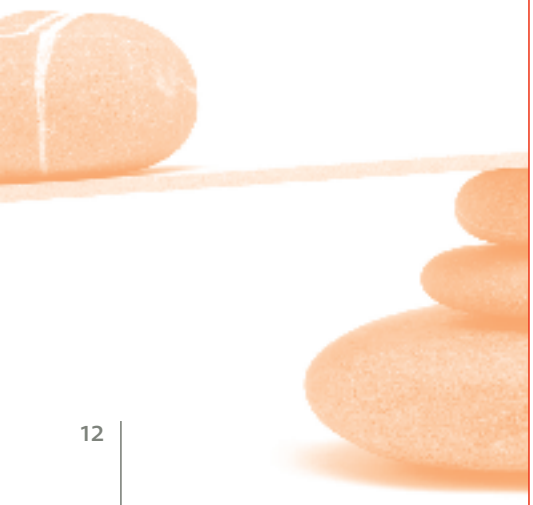
Zwei Drittel aller Unternehmen und sogar fast drei Viertel der Großunternehmen ab 250 Beschäftigte haben ihre Führungskräfte explizit verpflichtet, die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Das belegt eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, die im Rahmen des Projekts Vitness durchgeführt wurde. Vor allem innovative und erfolgreiche Unternehmen bemühen sich darum, Mitarbeiter langfristig zu binden. Dazu gehören unter anderem Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, jährliche Mitarbeitergespräche sowie eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik.

www.vitness.info

Fokus auf Arbeit und Karriere." Der Verantwortlichen für das Recruiting kommt es nicht verdächtig vor, wenn schon Einsteiger oder Young Professionals im Bewerbungsprozess sehr deutlich machen, dass für sie Work-Life-Balance ein wichtiges Thema ist. „Die gesellschaftlichen Werte haben sich verändert, und wenn junge Menschen heute schon beim Arbeitseintritt deutlich machen, dass sie auch Ziele außerhalb der Arbeitswelt verfolgen, sehen wir das positiv", sagt sie – und weiß aus Erfahrung, das Selbstbewusstsein beim Thema Work-Life-Balance bedeutet, dass die Nachwuchskräfte im Unternehmen trotzdem mit hohem Engagement und Einsatzwillen glänzen. Der Vorteil dieser Mitarbeiter: Sie glänzen in der Regel länger als die, die sich ohne Rücksicht auf das persönliche Befinden auspowern.

Leistung ist also auch für die Work-Life-sensible Generation weiterhin selbstverständlich – wenn das Gesamtpaket stimmt. Claudia Schlossberger hat beobachtet, dass topqualifizierte Absolventen im Bewerbungsprozess deutlich kritischere Fragen stellen als noch vor einigen Jahren. Sie wollen nicht nur wissen, wie die Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten oder Arbeiten im Home Office sind, sondern auch, wie das Unternehmen zu Nachhaltigkeit, Umweltschutz oder gesellschaftlicher Verantwortung steht. Auch diese Aspekte fließen in die Work-Life-Balance hinein, denn viele Nachwuchskräfte legen großen Wert darauf, dass ein Unternehmen, für das sie sich engagieren wollen, nachhaltig wirtschaftet und verantwortungsbewusst handelt. „Arbeitgeber sind daher gut beraten, zu all diesen Fragen das Gespräch anzubieten und sich kontinuierlich selbst kritisch auf den Prüfstand zu stellen", sagt Claudia Schlossberger. Sie erwartet für die nahe Zukunft eine Arbeitswelt, in der Unternehmen noch mehr als heute vor der Aufgabe stehen, ihren Fachkräften möglichst großen individuellen Gestaltungsraum zu geben.

„Die Arbeitswelt wird in zehn Jahren deutlich anders aussehen", prognostiziert sie. „Mitarbeiter werden häufiger wechseln – ob innerhalb eines Unternehmens oder zu einem anderen Arbeitgeber." In dieser mobilen Arbeitswelt entsteht Loyalität nicht mehr durch langjährige Zugehörigkeit, sondern durch einen lebendigen und transparenten Austausch zwischen Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern. Ein Einsteiger, dem besondere Aspekte der Work-Life-Balance wichtig sind, sollte diese daher direkt und offen ansprechen. Ein „zu früh" gibt es bei diesen Themen nicht. Ein „zu spät" jedoch sehr wohl. „Angesichts der steigenden Zahlen psychosozialer Erkrankungen – gerade auch bei Berufsanfängern – rate ich Einsteigern, von Beginn an auf eine gute Work-Life-Balance zu pochen", sagt Birgit Wintermann, Expertin für Unternehmenskultur bei der Bertelsmann-Stiftung. Selbst in stark mitarbeiterorientierten Unternehmen könnten die Führungskräfte nicht in die Köpfe ihrer



Mitarbeiter schauen. „Daher ist es wichtig, selbst seine Grenzen zu erkennen, diese nicht dauerhaft zu überschreiten und bei Bedarf das Gespräch mit dem Vorgesetzten zu suchen“, sagt Wintermann. Allerdings merkt sie an, dass die Nachricht, man wolle seine Arbeitszeit aus persönlichen Gründen einschränken, auch in fortschrittlichen Unternehmen keine Jubelszenen auslösen wird. „Kein Arbeitgeber hört es gerne, wenn ein Mitarbeiter weniger arbeiten möchte oder ein gewisses Arbeitspensum nicht schafft“, sagt Wintermann. Doch dies ist weder ein Grund dafür, das Bedürfnis zu verdrängen, noch, stur auf sein Recht zu pochen. „Ratsam ist es, sensibel zu sein und eigenverantwortlich Lösungsvorschläge mit ins Gespräch zu bringen“, sagt Birgit Wintermann. Denn am besten lässt sich eine Work-Life-Balance herstellen, wenn Unternehmen und Mitarbeiter gleichwertig daran beteiligt sind.

Anzeige

Bachelor?

Master?

MBA!

Mehr Perspektiven finden Sie in dieser Ecke:

www.mba-corner.de

Powered by:

karriereführer

Top-Thema

„Auftanken auch im Job“

Leistung bringen, ohne sich zu verausgaben? Für Brigitte Pajonk ist das kein Widerspruch. Warum es gerade für Einsteiger wichtig ist, früh ein Experte für Energiemanagement zu werden, erklärt die Leiterin des Instituts für Work-Life-Balance im Interview mit André Boße.

Zur Person

Brigitte Pajonk studierte bis zum ersten Staatsexamen auf Lehramt und absolvierte dann eine Coachingausbildung. Sie arbeitete zunächst als Trainerin und Beraterin für das Personalentwicklungsunternehmen Train, bevor sie sich als Coach selbstständig machte und im Jahr 2000 das Institut für Work-Life-Balance mit Sitz in Starnberg gründete. Dort bietet sie mit ihrem Team branchenübergreifend Seminare, Workshops und Einzelcoachings für Unternehmen und Konzerne wie Bosch, Siemens oder Ergo an.

Frau Pajonk, Sie haben Ihr Institut für Work-Life-Balance im Jahr 2000 gegründet. Welcher Trend gab damals den Ausschlag?
Um die Jahrtausendwende beobachteten wir eine Generation junger Menschen, die sich sagten: Wenn ich zwischen mehreren Arbeitgebern wählen kann, dann gehe ich nicht automatisch zu dem, der mir das beste Gehalt oder den schnellsten Weg nach oben bietet, sondern die meiste Lebensqualität am Arbeitsplatz.

Ein echter Paradigmenwechsel?
Ja, und viele Unternehmen haben dieses Signal auch sofort verstanden. Diese schnelle Reaktion war aber auch notwendig, denn zeitgleich begann in vielen Branchen der „War for Talents“, also der Wettbewerb um die besonders talentierten Absolventen. Heute begreifen die besten Arbeitgeber ihre Angebote zur Work-Life-Balance als gute Möglichkeit, um sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden und im Wettbewerb um den talentierten Nachwuchs die Nase vorn zu haben.

Was ist denn der Grund dafür, dass das Thema Work-Life-Balance plötzlich einen so hohen Stellenwert besitzt?
Dass Absolventen in ihrem Innersten nicht ausschließlich daran interessiert sind, viel Geld zu verdienen, ist kein neues Phänomen. Der amerikanische Organisationspsychologe Edgar Schein hat schon in den 70er-Jahren durch Interviews mit Abgängern einer Elite-Universität in Boston

festgestellt, dass die Absolventen immer auch dauerhafte Wertvorstellungen in ihre Karriereplanung einbeziehen. Er hat diese Werte „Karriereanker“ genannt – ein treffender Begriff, weil es einen Menschen im Verlauf seiner Laufbahn tatsächlich immer wieder zu seinen inneren Werten zurückführt. Entfernt man sich immer wieder von diesen Ankern, wird das Zurückrudern schnell sehr mühsam. Es entsteht Unzufriedenheit. Das gute Gehalt ist nur noch eine Art Schmerzensgeld, oft ist der Burnout nicht fern.

Wie unterscheiden sich die verschiedenen Karriereanker untereinander?
Im Laufe seiner Studie hat Edgar Schein zunächst sieben Karriereanker definiert. Das geht von „Sicherheit und Stabilität“ über „Unternehmerische Kreativität“ bis zur „Totalen Herausforderung“. Heute sehen wir, dass zunehmend ein achter Karriereanker in den Vordergrund rückt, den Schein zunächst gar nicht auf dem Schirm hatte, nämlich die Lebensstil-Integration – also der Wunsch, Arbeits- und Privatleben unter einen Hut zu bekommen.

Wer oder was hat diesen Wandel vorangetrieben?
Eine große Rolle spielen die Frauen, die heute selbstverständlich genauso berufstätig sind wie die Männer. Dadurch hat sich das Steinzeitmodell erledigt, nach dem allein der Mann zur Arbeit geht, dort viel Energie lässt, um dann zu Hause von der Frau wieder aufgepäppelt zu werden. Heute dagegen ergibt sich für Männer und Frauen gleichberechtigt neben der beruflichen Arbeit noch eine weitere verpflichtende Zeit in der Familie. Und damit diese Rechnung aufgehen kann, muss im Beruf Raum für Lebensqualität sein. Nur so kann das Energiemanagement funktionieren.

Was bedeutet Energiemanagement genau?
Nehmen wir den Tank eines Autos. Ist er voll, kann der Fahrer guten Gewissens Vollgas geben. Um schnell ein Ziel

Anzeige

Chancen nutzen – berufsbegleitend studieren.

HAMBURGER · FERN-HOCHSCHULE · HFH ·
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jetzt wieder Infoveranstaltungen!

Die HFH bietet Ihnen an über 40 Studienzentren in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Möglichkeit eines wohnortnahen und berufsbegleitenden Studiums.

10.000 Studierende und mehr als 3.500 Absolventen sind Ausdruck des Vertrauens in unser bewährtes Fernstudienkonzept.

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

Infoline: 040/350 94 360
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hamburger-fh.de

Top-Thema

Literaturtipp: Konzepte der Work-Life-Balance

Es gibt ein reichhaltiges Angebot an Büchern zum Thema Work-Life-Balance – darunter sogar „Crashkurse", die der Idee, auch mal innezuhalten, eher widersprechen. Empfehlenswert ist das Buch „Work-Life-Balance" der Autorinnen Annelen Collatz und Karin Gudat. Sie beleuchten diverse Konzepte der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und setzen dabei nicht auf flotte To-do-Listen, sondern geben den unterschiedlichen Ansätzen genügend Raum. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf High Potentials und dem Führungsnachwuchs: Leistungsbereite Einsteiger erhalten konkrete Tipps, wie es gelingen kann, ohne negative Folgen für die Karriere eine gute Work-Life-Balance zu erreichen.
Annelen Collatz, Karin Gudat: Work-Life-Balance. Hogrefe 2011. ISBN 978-3801723262. 24,95 Euro.

zu erreichen. Um volle Leistung zu bringen. Läuft das Auto aber schon auf Reserve und gibt der Fahrer Vollgas, endet die Fahrt schnell auf dem Seitenstreifen. Übertragen auf die Karriere muss die Frage lauten: Wie kann es gelingen, bei der Arbeit sowohl Leistung zu erbringen als auch parallel aufzutanken?

Klingt wie ein Widerspruch.
Darf aber keiner sein. Die Vorstellung, dass das Arbeitsleben eine mühsame Plage für die Männer ist, von der sie sich am Feierabend erholen müssen, ist überholt. In diese Steinzeit will keiner zurück. Übrigens auch die männlichen Young Professionals nicht, denn die haben unter ihren abwesenden Vätern gelitten und möchten es selber anders machen.

Was kann denn ein Einsteiger dafür tun, um sein Energiemanagement zu optimieren?
Er muss sich früh in der Karriere die Frage stellen, welche Aspekte des Berufs ihm Energie rauben und welche ihm wiederum Energie geben. Er muss dafür in die Tiefe bohren, um schließlich herauszufinden, welche Aufgaben und Situationen an den Reserven zehren – wobei ich als Einsteiger heute durchaus den Anspruch erheben darf, dass auch meine Führungskraft ein Gespür für mein Energiemanagement besitzt. Moderne Führung bedeutet, zu wissen, welche Karriereanker den jeweiligen Mitarbeitern wichtig sind – und ihnen dementsprechend individuelle Möglichkeiten zu bieten.

Und was kann man tun, wenn die Führungskraft in dieser Hinsicht wenig Sensibilität beweist?
Meckern und Schmollen ist eine ausschließlich negative Reaktion und hilft wenig. Stattdessen benötigt man die emotionale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit, um bei der Rückmeldung an die Führungskraft auch die Themen und Aufgabenfelder anzusprechen, von denen man glaubt, dass sie dem Energiehaushalt guttun. Damit zeigt man seinem Vorgesetzten, dass man sich nicht drücken will, sondern zur Leistung bereit ist – was ja übrigens nur menschlich ist, denn unser Gehirn kann gar nicht anders, als uns jeden Tag anzuspornen, unser Bestes zu geben. Unser Motor läuft also. Wir müssen nur aufpassen, dass uns niemand so viel Energie raubt, dass wir ihn abwürgen.