

# Es war einmal ... die Karriereleiter

**Lebensläufe.** Der stetige Aufstieg ist Vergangenheit, auch der Abstieg ist Teil der Karriere geworden. Warum der Verzicht auf Prestige und Gehalt wehtut – und warum das künftig egal ist.

VON NICOLE THURN

Zehn Jahre lang war Peter Haempel Österreich-Geschäftsführer eines internationalen Chemiekonzerns. Nach einer Fusion samt groß angelegter Umstrukturierung bedankte man sich für seine Arbeit – und kündigte dem 58-Jährigen, selbige Position wurde nicht mehr benötigt. Sein nächster Job: Verkaufsführer beim österreichischen Mittelständler Murexin. Damit stieg er zwei Stufen nach unten. Das berufliche „Downgrading“ hält in Zeiten schwacher Konjunktur Einzug in den Karriere-Verläufen. Umstrukturierungen machen Führungspositionen überflüssig. Das großzügige Gehalt, die Macht, die soziale Anerkennung – all das ist mit einem Schlag weg. Nicht nur Vorstände, auch Führungskräfte aus mittleren Etagen kennen die Folgen des Abstiegs.

### Abstriche

Beim Jobwechsel auf der mittleren Führungsebene müssen man derzeit mit einem Gehaltsverlust von 20 bis 25 Prozent rechnen, schätzte Wirtschaftscoach Christine Bauer, Jelmek im Zuge des Karriere-Interviews vergangenen Samstag. Jede dritte „frei-gesetzte“ Führungskraft muss beim Jobwechsel Abstriche bei Gehalt und Prestige machen, schätzt Walter Reizenzein, Geschäftsführer der Outplacementberatung Lee Hecht Harrison, der ebensoföche berät. „20

Prozent der Manager verbessern sich, der Rest stagniert auf derselben Ebene mit ähnlichem Gehalt“, meint er.

Man muss heute bereit sein, eine Stufe quer- oder zurückzusteigen. So lautet das Fazit von Günter Tengel, Headhunter und Geschäftsführer von Amrop Je-newein CBE. Denn: „Die linearen Karrieren gibt es nicht mehr.“ Tengel geht sogar noch einen Schritt weiter: „In Zukunft wird es keinen Auf- oder Abstieg mehr geben, sondern nur mehr den Umstieg.“

Der Denksatz „groß ist besser als klein bei den Unternehmen, oben ist besser als unten bei den Positionen“, sei laut Tengel veraltet und passe nicht mehr zum Wandel in der Wirtschaft. Schon heute wisse man nicht, wer den Wettbewerb gewinnt, die kleine, agile Firma oder der mächtige Konzern.

„Derzeit sind wir in einer Zwischen-generation“, sagt Günter Tengel. Neben den „alten“ Denk-mustern und Hierarchien gebe es die junge Generation, die sich nicht mehr über den Status definiert. „Die Karotte vor der Nase wird von ihr nicht mehr als attraktiv empfunden.“ Es entstünden langsam „Parallelhierarchien“, in der einen, „alten“ Hierarchie gehe es immer noch um Macht und Geld, in der neuen um Ressourcen und den Gedanken des Teilens. Status und Gehalt sind nicht mehr die Kategorie, in denen die Jungen heute denken.

Doch noch gibt es jene, die einmal oben waren und nun am Prestigeverlust verzweifeln. Und es gibt jene, die ihm bewusst herbeiführen, um etwas anderes, Besseres zu gewinnen: nämlich den interessanteren Job, die angenehmere Firmenkultur, mehr Freiraum für Kreativität, mehr Zeit und Lebensqualität.

Letztlich liegt es an der eigenen Einstellung, was man beim Jobwechsel als Verlust und was als Gewinn empfindet. Dann muss man zwar das Dienstauto im Konzern gegen die Off-Jahreskarte im Start-up tauschen – aber bekommt dafür Gestaltungs-freiheit statt behäbiger Endlosmeetings.

### Mehr Entscheidungen

Headhunter haben damals meine Entscheidung, Verkaufsführer zu werden, nicht verstanden“, erzählt Peter Haempel. „Sie haben gemeint, wenn ich gewartet hätte, hätte ich sicher etwas Besseres gefunden.“

Er füllte seine berufliche Entscheidung jedoch bewusst: „Ich habe die Chance gesehen, meine Vorstellungen zu verwirklichen“, sagt er. Er fan Gefallen an seiner neuen Position: „Als Geschäftsführer eines internationalen Konzerns konnte ich sehr wenig entscheiden. Als Ver-

kaufsführer konnte ich teils endlich wieder entscheiden. Beim Gehalt um 30 bis 40 Prozent – eine Umstellung. Auch an den Statusverlust musste ich erst gewöhnen. „Das ist schon eine emotionale Geschicht. Es

**„Wenn man seine Position als Vorstand aufgibt, erkennt man schnell, wer ein Freund ist und wer nur ein Businesskollege.“**

Werner Holzhauser  
Vom Vorstand zum Unternehmer

**„Es ist schon ein Unterschied, ob man als Geschäftsführer die Firmenveranstaltung moderiert oder als Zuhörer im Auditorium sitzt.“**

Peter Haempel  
erst Top-Manager, dann Verkaufsführer

ist ein Unterschied, ob man als Geschäftsführer die Firmenveranstaltung moderiert oder als Zuhörer im Auditorium sitzt“, analysiert er.

Outplacementberater Walter Reizenzein sagt über seine Klienten, die ihren Managerjob

verloren haben: „Ich hatte so viel und will mindestens genau das wieder, in derselben Branche. Wir sind konditioniert darauf, unsere Lage zu verbessern. Es braucht einen Prozess der Selbstreflexion, in der man sich klar wird, was man wirklich will und worauf man verzichten kann.“ Oft kämen die Manager darauf, dass sie gar nicht mehr so viel Gehalt benötigen, weil die Kinder aus dem Haus sind. Oder dass der Status ihnen im reiferen Alter nicht mehr so wichtig ist. Aber auch wenn man sich damit arrangieren

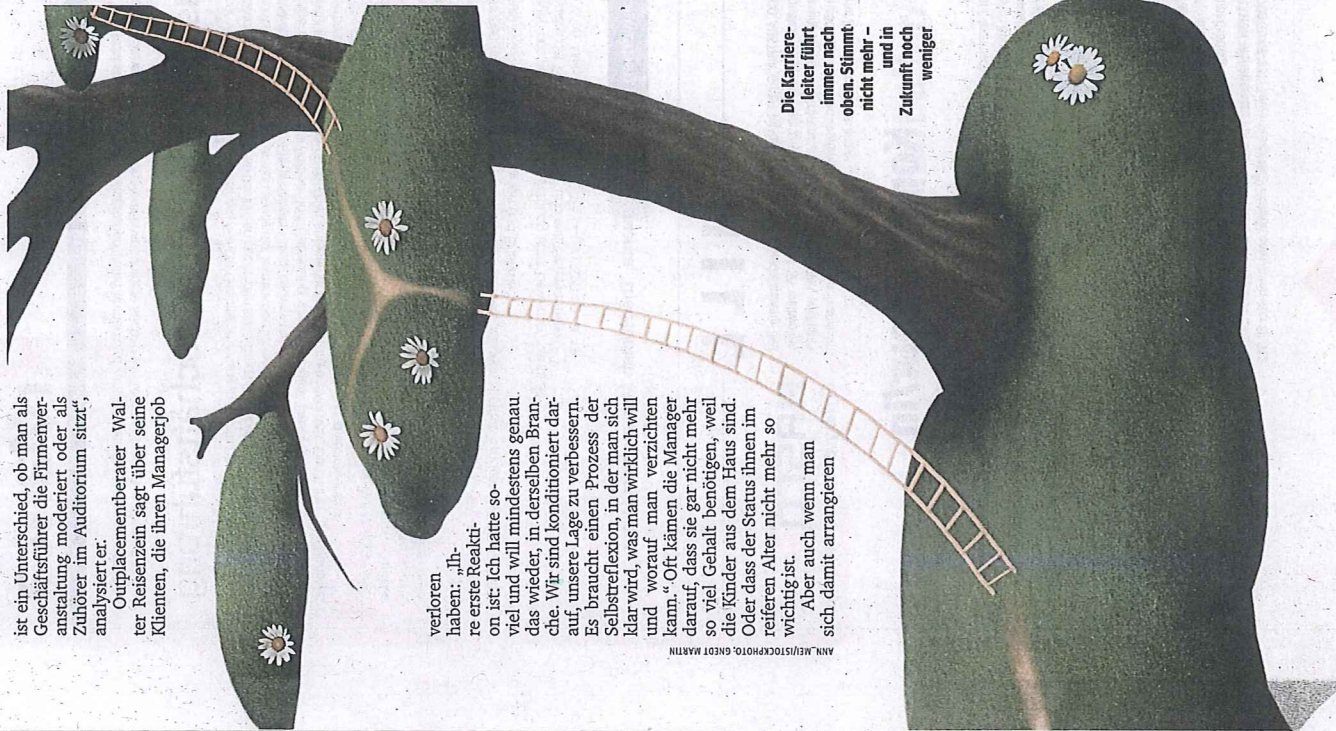
Will: Auch ein Job auf einer unteren Stufe ist nicht immer einfach zu erreichen. Will ein Vorstand aus welchen Gründen auch immer in ein mittelständisches Unternehmen wechseln, ist er gegenüber Überqualifizierung konfrontiert. So geht es übrigens auch vielen Akademikern und Spezialisten, die mangels Angebot bereitwären, unter ihrem Qualifikationsniveau zu arbeiten. Dann wird vom potenziellen Arbeitgeber befürchtet: Sobald der Mitarbeiter eine besser bezahlte, einflussreichere Position in Aussicht hat, ist er wieder weg. „Das kommt bei Führungskräften ständig vor. Es ist eine Frage der Glaubwürdigkeit“, sagt Günter Tengel.

### Berater statt Boss

Werner Holzhauser wählte bei dem Ausstieg. Mit 32 Jahren war er bereits Vorstand der Uniqa-Tochter FinanceLife, später wurde er deren Vorstandschef. Er war erst Personalvorstand, dann ab 2011 Vertriebsvorstand bei Uniqa. Wegen Differenzen mit dem Top-Management verließ er den Konzern ein Jahr später. „Ich wollte eigentlich nur studieren und eine Weltreise machen“, sagt er. In der Zeit, als er den MBA-Lehrgang an der Universität St. Gallen besuchte, erhielt er zwei Beratungsaufträge – und beschloss sich als Unternehmensberater selbstständig zu machen. „Mit 55 Jahren hätte ich es mir anders überlegt, aber mit 42 wollte ich einen neuen Lebensabschnitt beginnen“, erzählt er.

Wo es vorher um Konzernentscheidungen ging, ist für Werner Holzhauser heute Kleinkonzerten angesagt. Schließlich muss er Aufträge akquirieren. „Das ist beinahe harte Arbeit. Aber ich mache das heute, weil es mir Spaß macht und nicht weil es mir irgendwer vor schreibt“. Den Status als Vorstand zu verlieren, machte sich privat bemerkbar. „Man erkennt schnell, wer ein Freund ist und wer nur ein Businesskollege.“

Nur weil man weiter unterlandet, heißt das übrigens noch nicht, dass man dort bleibt. Peter Haempel ist bei Murexin in Ostereuropa aufgestiegen.



Die Karriereleiter führt immer nach oben. Stimmt nicht mehr – und in Zukunft noch weniger

AN: MEINSTECKPHOTO, GREGOR MARTIN