



► Kollegen brauchen Sie eine dickere Haut – man muss nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen.“ Und weiter: „Dass Arbeit Spaß machen muss oder Berufung sein soll, ist ein veraltetes Konzept aus den Jahren der Vollbeschäftigung – und diese sind bekanntlich vorbei.“

Eine offensivere Reaktion auf die Tatsache, dass die Arbeitswelt nun einmal kein Ponyhof ist, stellt der bewusste Aufbau von Resilienz dar. „Resilienz ist die Fähigkeit, herausfordernde Situationen zu bewältigen. Sie entwickelt sich nur aus positiven Emotionen“, definiert die Beraterin Elke Schrittmesser diesen Ansatz. Sie gibt Tipps, wie man sich nicht nur gegen Mobbing und andere Übergriffe wehrt, sondern auch dazu gelangt, seine Situation selbst zu gestalten und sich durchzusetzen, ohne dabei gleich zum reißenden Raubtier zu werden (siehe Seite 49).

EVOLUTIONSSPRUNG IN Y. Noch stärker nach außen, auf Kommunikation und Netzwerke hin ausgerichtete Strategien muss entwickeln, wer anstrebt, selbst in der Hierarchie weiter nach oben zu kommen. Für Christoph Trautenberg, Geschäftsführer des auf Fach- und Führungskräfte spezialisierten Personalberaters Michael Page in Österreich, sollte man dafür bereit sein, auch Rückschläge zu verkraften. Durststrecken durchzustehen und immer wieder an der Feinjustierung der persönlichen Karriereziele zu arbeiten. Zudem sollte man es verstehen, Netzwerke auch außerhalb des direkten eigenen Arbeitsbereiches aufzubauen, einen einflussreichen Mentor zu gewinnen, und sich grundsätzlich erfolgreiche

HEADHUNTER HANS JORDA: „Statussymbole erodieren zusehends. Jetzt kommt es bei Führungskräften auf die Persönlichkeit an.“

Menschen zum Vorbild nehmen. Und, so die Motivationstrainerin Sabine Asgodom, es komme auch darauf an, seine Leistung sichtbar zu machen. „Der größte Wahn ist, zu glauben: Es reicht doch, wenn ich gut bin. Nein, es braucht schon einen hellen Spot, damit Sie gesehen werden“, meint die Expertin.

Treffen die Beobachtungen des Headhunters Hans Jorda zu, dann wird allzu lautes Trommeln auf Gorillabrüste jedoch bald verstummen. „Die jüngere Generation hat einen ganz anderen Zugang zu Karriere und Status und sie hat die gesünderen Werte“, erklärt der Experte, „dabei arbeitet sie aber nicht weniger, sondern flexibler und selbstbestimmter.“ Jorda ist zwar kein Anthropologe, was er konstatiert, ist aber mehr oder weniger ein Evolutionssprung, der zwischen der karriere- und statusorientierten Generation der Babyboomer und der nachrückenden Generation Y passiert sein muss: „Das ist keine Veränderung, das ist ein Umbruch.“ Mit gravierenden Konsequenzen für Führungskräfte: „Die Jungen wollen sich nicht in alten Strukturen langsam hinaufdrängen. Sie lassen sich auch zu nichts mehr zwingen, weder mit Peitsche noch mit Zuckerbrot.“

Jorda ist überzeugt, dass sich dadurch die Kultur in den Unternehmen nachhaltig zum Besseren verändern wird. In seiner Argumentation bleibt er beim tierischen Vergleich: „In Schönbrunn gibt es heute ja auch viel größere Freigehege mit mehr Auslauf als früher.“

Cool wie die Jungen

Für den Weg nach oben nahm man früher Opfer in Kauf. In dieser Hinsicht lässt sich viel von den Jungen lernen.

Als erfahrener Headhunter hat Hans Jorda die Karrieren mehrerer Generationen von Topmanagern beobachtet und begleitet. Einen derartigen „Generationsclash“ wie zwischen den heute Etablierten und den ins Berufsleben nachrückenden Jungen hat er aber noch nie erlebt. „Die Jungen haben einen ganz anderen Zugang zu Karriere und Status“, weiß Jorda, „und sie haben in vielem recht.“ Er ist davon überzeugt, dass sie nicht weniger arbeiten als ihre Vorgänger, aber mit einer anderen Einstellung und auch deutlich flexibler. „Für sie ist es normal, um 17 Uhr aus dem Büro zu gehen, um die Kinder abzuholen oder Basketball zu spielen. Dafür arbeiten Sie danach um 23 Uhr noch Mails ab“, so seine Erfahrung. Er charakterisiert ihre Einstellung zu Job und Karriere als entspannter und individualistischer: „Deshalb sind sie unternehmerischer unterwegs, wollen auf jeden Fall nur für eine coole Firma arbeiten.“ Von einigen Ihrer Tugenden könnten auch die mittleren Semester durchaus noch etwas lernen:

➔ **SPASS HABEN.** „Tu, was dir Spaß macht, dann wirst du Erfolg haben“, hörten frühere Generationen auch – haben es aber nie voll verinnerlicht, weil es auch andere Optionen gab.

➔ **NEUES WAGEN.** Verharren und Hoffen auf Besserung in unbefriedigenden Konstellationen macht unglücklich und frustriert. Stattdessen besser offen für Veränderung sein, Neues ausprobieren, das Glück selbst in die Hand nehmen.

➔ **KEINE ALPHA-AMBITION.** Hierarchien werden überall flacher; erfolgreiche Start-ups werden meist nicht von einem Alphaner zum Erfolg gebracht, sondern von Teams. Investieren Sie Zeit in die fachliche und persönliche Entwicklung statt ins Verbeißen von Rivalen.

➔ **WENIGER SCHREIBEN, MEHR REDEN.** Vor allem bei Kritik schaukelt sich Mail-Kommunikation zu Konflikten auf. Alter Rat gilt bis heute: „Joben schriftlich, kritisieren mündlich“.

➔ **UNTERNEHMERTUM WAGEN.** Markt und Chancen für gute Ideen sind größer denn je – global