



## Karriere: Glücklicher Zufall oder minutiöse Planung?

Der Arbeitsmarkt spiegelt gesellschaftliche Veränderungen wider – auch wenn es um Vorstellungen rund um Karriere geht. Mit dem Blick auf Quereinsteigende gehen wir der Frage nach: Lässt sich eine Karriere planen, oder ist sie dem Zufall zuzuschreiben?

■ Von **Brigitte Hunger** und **Lisa Vollmeier**

Die ältere Generation kann sich sicher noch an die Zeit erinnern, als gewisse Karrieretreiber Tatsache waren. Bei den Männern zum Beispiel die Militärkarriere, die vor allem in gewissen Branchen von grossem Vorteil war. Ebenso wie eine abgeschlossene Berufslehre und ein erfolgreich absolviertes Studium mit «logischen» Weiterbildungen für eine Karriere vorausgesetzt wurden. Doch seit sich die traditionellen Rollen- und Führungsbilder verändert haben, beobachten wir ein neues Phänomen: Jenem, dass gewisse Wege – wie jene von Quereinsteigenden – auch von Glück und Zufall geprägt werden und nicht nur ein Resultat der Planung sind.

### Was sind Quereinsteigende?

Als Quereinsteigende gelten im Berufsleben Personen, die in ein neues, fremdes Tätigkeitsfeld wechseln. Ein häufig benutztes Synonym ist Seiteneinsteiger\*in. Für den neuen Beruf oder die neue Branche bringen die Quereinsteigenden nicht die typische oder herkömmliche Ausbildung oder den Studienabschluss mit. Um ein aktuelles Stimmungsbild zu schaffen, haben wir in unseren eigenen Reihen recherchiert. Vor allem auch, weil unser Berufsbild sehr für Quereinsteigende prädestiniert ist.

### Nachgefragt bei Julian Vogelsang, Quereinsteiger in der Personalberatung

Den Reigen der Recherche eröffnet Julian Vogelsang, Mandatsleiter seit Sommer 2023 bei der Jörg Lienert AG. Wir haben ihn nach seinem Weg zu uns befragt, und dazu, welche Skills er in seinem Job besonders wichtig findet. Dabei erzählt er uns auch von den Challenges in der Personalberatung.

### Zuerst interessiert uns natürlich, wie du den Weg zu uns gefunden hast.

*Da der Mensch für mich schon immer im Fokus stand, war es ein früher Wunsch, einmal*

*einen Einblick in die Branche der Personalberatung zu erhalten. Als ich mein Studium beendete und mich weiter orientieren wollte, wusste ich, dass dies der perfekte Einstiegsunkt für mich sein würde. Ich hatte dann das Glück, dass ich die Chance für ein Praktikum in der Niederlassung Zürich erhielt – nicht zuletzt auch, weil mein Vater als Unternehmer mit den Lienerts zusammengearbeitet hat.*

### Mit welchem persönlichen Rucksack an Ausbildungen und Erfahrungen hast du diesen Schritt gewagt?

*Da ich in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen bin, kam ich schon früh mit diesen Themen in Kontakt, was mich auch später zum Wirtschaftsstudium geführt hat. Am meisten geprägt hat mich jedoch der Skirennsport bis zu meinem 19. Lebensjahr. Während dieser Zeit konnte ich wertvolle Lebenserfahrungen sammeln und einen Ehrgeiz entwickeln, der mich bis heute prägt. Verletzungsbedingt habe ich den Leistungssport aufgegeben und begann ein Volkswirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen. Im zweiten Jahr meines Studiums habe ich gemeinsam mit meinem älteren Bruder und zwei Kollegen eine Sharingplattform für Luxusuhren gegründet. Nebenbei absolvierte ich eine dreijährige Schauspiel Ausbildung in Zürich. Das Volkswirtschaftsstudium gab mir wichtige theoretische Grundlagen, und durch die Plattform konnte ich wertvolle Arbeitserfahrungen sammeln. Nach Abschluss meiner Ausbildungen entschied ich mich, mehr Kontinuität in mein Leben zu bringen und mich auf eine Aufgabe zu fokussieren. Daher begann ich ein Praktikum bei der Jörg Lienert AG.*

### Welche Skills sind deiner Meinung nach in deinem Job besonders gefragt?

*Etwas vom Wichtigsten ist meiner Meinung nach, wie man auf die Menschen zugeht.*

*Man muss sich auf die Bedürfnisse der Kunden, aber auch auf jene der Kandidat\*innen einstellen können. Wir versuchen stets, uns als Sparringspartner für beide Seiten zu positionieren, um den maximalen Mehrwert mit unserer Dienstleistung zu bieten. Damit diese Brücke auch geschlagen werden kann, braucht es während des gesamten Prozesses Fingerspitzengefühl, um an Themen heranzukommen, die sonst verborgen bleiben. Eine gute Menschenkenntnis ist natürlich ebenfalls sehr wichtig, schlussendlich müssen wir nach einem Gespräch unser Gegenüber korrekt beurteilen können.*

### Deine persönliche Bilanz: Gibt es Themen in der Personalberatung, die dich besonders challengen?

*Ehrlich gesagt stellt mich die Personalberatung jeden Tag vor eine Challenge. Dies ist aber auch das, was mir besonders gefällt. Es gilt, aus allen möglichen Bewerbern und Bewerberinnen die bestmögliche Person für eine Funktion auszuwählen. Hier muss man stets besonders aufmerksam in jeglicher Situation sein, damit einem auch nichts Wichtiges entgeht. Ebenso auch den Mut aufbringen, jene kritischen Fragen zu stellen, die neue Sichtweisen eröffnen. Gerade wenn es um Quereinsteigende geht, ist das meist mit mehr Risiko verbunden, und es gilt abzuwägen, ob dieses Risiko eingegangen werden will und kann. Persönlich gibt mir jede Erfahrung neue Bausteine und Perspektiven, die ich in zukünftige Mandate einbringen kann. Zusammenfassend ist wohl die grösste Challenge, eine umfassende Dienstleistung anbieten zu können, bei der der Kunde im Nachhinein aus Überzeugung sagen kann: «Ich möchte die nächste Person nicht mehr ohne die Hilfe der Jörg Lienert AG einstellen.»*

### Um auf das Thema dieses Artikels zurückzukommen: Hast du diesen Schritt in Richtung Personalberatung geplant, oder war es Zufall – oder gar Glück?

*Es war ein bisschen von allem. Ich wusste, dass ich irgendwann in diese Branche eintauchen will, dass es aber dann so schnell passierte, war sicherlich Glück – ich war zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Der Zufall hat dabei auch immer seine Finger im Spiel.*



Voneinander lernen: Dr. Silvan Winkler (1. von links), Julian Vogelsang (2. von links) und Corinne Häggi (4. von links) im Austausch. Foto: Christian Krebs

Julian Vogelsang zeigt, wie seine Intention – mit Zufall, Timing und individuellen Kompetenzen kombiniert – ihn zu uns geführt hat. Geschichten dieser Form erleben wir nicht nur intern. Quereinsteigende begegnen uns auch bei der Personalsuche und in Assessment-Prozessen. Corinne Häggi und Dr. Silvan Winkler erklären, wie viel Gewicht der Werdegang wirklich hat.

### Grundsätzlich grössere Offenheit heute als früher zu erkennen

Dass die Offenheit gegenüber Quereinsteigenden heute grösser ist als vor Jahren, bestätigt Corinne Häggi, Leiterin Niederlassung Zug. Dass dies auch mit dem aktuellen Fach- und Führungskräftemangel zu tun hat, sei durchaus möglich. Erfahrungsgemäss brauchen quereinsteigende Kandidatinnen und Kandidaten mehr Begleitung und Unterstützung im Selektionsprozess sowie überzeugende Argumente.

### Zwischen den Zeilen lesen und Erstgespräche bringen Klarheit

Sie selber weist darauf hin, dass die Interpretation eines Lebenslaufs Erfahrung und die Fähigkeit erfordere, zwischen den Zeilen lesen zu können und Intuition sowie Bauchgefühl zuzulassen. Kleine Hinweise im Lebenslauf können wertvolle Einblicke geben, insbesondere wenn die Persönlichkeit des Bewerbenden entscheidend ist – was meistens zutrifft. Ein erstes Gespräch kann zusätzliche Erkenntnisse liefern, ohne dass der Kunde bereits einen Mehraufwand betreiben muss und dabei auch nichts verliert. Durch

gelungene Beispiele könne sie zudem den Kunden motivieren, sich auf neue Möglichkeiten einzulassen. Denn Quereinsteigende können oft zusätzliche Diversität ins Unternehmen einbringen.

### Keine Unterschiede im Bereich Diagnostik

Wie sieht es beim Assessieren von Quereinsteigenden aus – werden diese anders beurteilt als Kandidat\*innen mit linear verlaufenden Karrieren? Nein, meint Dr. Silvan Winkler, Leiter Geschäftsfeld Diagnostik bei der Jörg Lienert AG. Bei einem Assessment spielen die Historie und der Werdegang eines Kandidaten eine untergeordnete Rolle, denn es gehe darum, im Verlauf des Verfahrens spezifische und im vornherein definierte Kompetenzen zu prüfen. Auf welchem Weg eine Kandidatin diese Kompetenzen erworben hat, spiele eine sekundäre Rolle. Dahin gehend sind Assessments eine interessante Methode, um Quereinsteigern eine faire Chance im Vergleich zu erfahrenen Berufspersonen zu bieten.

### Berufserfahrung nur marginal relevant

Basierend auf gross angelegten metaanalytischen Studien ist z.B. die Anzahl Jahre Berufserfahrung für sich alleine genommen ein kaum relevanter Faktor für den künftigen Erfolg in einer gegebenen Zielposition, führt Silvan Winkler weiter aus. Daher konzentrieren wir uns weniger auf die Frage, ob jemand Quereinsteigerin ist oder nicht, sondern ob jemand im Verlauf des Assessments die geforderten Verhaltensweisen und Kompetenzen glaubwürdig in Szene setzen kann.

Abschliessend beantwortet Dr. Silvan Winkler die Frage, ob er seine Karriere geplant habe oder ob der Zufall mitgespielt hat, wie folgt: «Beides. Ich habe jeweils sehr stark auf meine Interessen geachtet und geschaut, für welche Themen mein Herz schlägt. Damit bin ich gut gefahren. Gleichzeitig habe ich sehr stark auf einen bewussten und strategisch planvollen Lebenslauf geachtet. Gleichermaßen spielen aber Schicksalsschläge, unerwartete wie unvorhersehbare Ereignisse und andere Faktoren eine mindestens genauso grosse Rolle bei der Berufswahl wie ein planvolles Vorgehen.»

### Fazit

Damit bestätigt er die Meinungen von Julian Vogelsang und Corinne Häggi, die beide sowohl geplante Phasen wie auch auf Zufall und Glück bei den einzelnen, entscheidenden Wendungen in ihrem Werdegang zählen konnten. Auch der Arbeitsmarkt mit einem Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage kann den Start von Quereinsteigenden positiv beschleunigen, den Sprung in eine andere Branche oder Führungsfunktion zu schaffen – was von den Arbeitgebenden dann nicht mehr als Glück, sondern als notwendige Lösung bezeichnet wird.

Der Arbeitsmarkt mit seinen vielseitigen Facetten formt Karrieren ebenso wie die Komplexität unserer Gesellschaft an sich. Zu planen, was möglich ist, seine eigenen Kompetenzen fortlaufend zu entwickeln und die passende Intention zu setzen ist somit genauso wichtig, wie die Bescheidenheit zu haben, dass manchmal ein glücklicher Zufall die Karriere ebenso gestalten kann wie minutiöse Planung. Dass der eigene Weg überraschende Wendungen nehmen kann, zeigen uns die inspirierenden Geschichten von Quereinsteigenden.

### AUTORINNEN



**Brigitte Hunger** betreut die Kommunikation der Jörg Lienert AG in einem Mandat. Sie ist diplomierte PR-Beraterin und Spezialistin für integrierte Kommunikation.



**Lisa Vollmeier** ist Projektleiterin Kommunikation bei der Jörg Lienert AG. Sie hat den Master in Gesellschafts- und Kommunikationswissenschaften und ist seit 2017 im Unternehmen.