



*Ausgabe 02/2016 - Schwerpunkt Karriere*

---

# Aufwärts, abwärts, seitwärts

**Beim Thema Karriere gibt es viele Missverständnisse. Es wird Zeit, den Begriff auf seine eigentliche Bedeutung zurückzuführen. Eine Collage.**

ANZEIGE

---



## Ausschnitt I – nach oben

Karriere war lange Zeit ein Spiel mit einfachen Regeln: Der Weg führte nach oben – oder man war raus. Fleiß bis an die Schmerzgrenze galt als Tugend. Überstunden sammelte man wie Statussymbole. Wer lange genug im Spiel blieb, dem wurde die Zeit zum Verbündeten. Man erklomm die Karriereleiter, und über jeder Abteilung tauchte eine größere zum Leiten auf. Geschäftsmodelle schienen Dauerware, deren Mindesthaltbarkeit weit über ein Berufsleben hinausreichte.

Und heute? Äußern 40 Prozent der befragten Führungskräfte im Manager-Barometer\* der Personalberatung Odgers Berndtson, dass sie keine Ambitionen auf einen weiteren Aufstieg hegen. Berichten die Medien, dass bei den Berufseinsteigern Leben und Liebe Vorrang vor der Karriere haben. Bleiben Väter mit dem Nachwuchs gern zu Hause, scheint die Familie das wichtigste Ziel. Die Ellenbogen werden angelegt, Harmonie zieht ein. Der Job soll Spaß machen, Abwechslung bringen, einen Sinn haben, Freiräume erlauben. War es das mit der Karriere?

## Ausschnitt II – Geld oder Familie? Dann doch lieber Geld.

Die Wirklichkeit ist auch in diesem Fall widersprüchlich. Das Unternehmen Odgers Berndtson fand nämlich auch heraus, dass heute mehr denn je gearbeitet wird. 63 Prozent ihrer Zeit wendeten Führungskräfte 2014 für den Job auf. Jeder zweite Befragte würde seine Wochenarbeitszeit für den nächsten Karrieresprung erhöhen. Das schöne Geld ist ausgerechnet für Führungskräfte aus der Generation Y häufiger ein Anreiz als für die älteren Babyboomer. 40 Prozent aller Befragten würden für den nächsten Schritt in der beruflichen Entwicklung auch die räumliche Trennung von der Familie oder dem Lebenspartner hinnehmen. Gehaltseinbußen akzeptierten nur 28 Prozent.

Professor Markus Reitzig, Lehrstuhl für Strategisches Management an der Universität Wien, erforscht, ob in neuen Organisationen, die durch die Entwicklung der Informationstechnik entstanden sind, altbewährte Strukturen wie Hierarchien oder Autoritäten noch Geltung haben.

**brand eins: Herr Reitzig, ist jungen Leuten die Karriere nun wichtig oder nicht?**

Markus Reitzig: Wenn heute 20-Jährige in Umfragen äußern, Verdienst oder Aufstieg seien weniger wichtig als ein vielfältiges Aufgabenfeld, Sinnhaftigkeit oder Familie, hat das erst einmal nicht viel zu sagen. Die Notwendigkeit der schönen Dinge kommt erst noch für diese Generation. Wenn die eigenen Kinder größer werden, die Wohnung und das Auto mitwachsen müssen, die Endlichkeit der eigenen Arbeitskraft fühlbar wird, der Wunsch nach Sicherheit steigt, dann bin ich mir ziemlich sicher, dass auch „altbackene“ Anreize wieder an Wichtigkeit gewinnen. Aber, und das ist entscheidend, diese Bedürfnisse können sie zukünftig auch außerhalb der traditionellen Organisationen befriedigen.

**Geht es etwas konkreter?**

Die Vorstellung, der vertikale Aufstieg sei notwendig für soziale Anerkennung, verliert an vielen Stellen der Gesellschaft an Bedeutung. In den neuen Organisationen arbeitet man projektorientiert: Mitarbeiter suchen sich ihre Aufgaben teilweise selbst, finden sich in virtuellen Kollektiven zusammen und trennen sich auch wieder. Mitunter gibt es nicht einmal monetäre Vergütungen. Andere wieder werden über das Internet von zu Hause aus reich, in Turnhose und Unterhemd. Persönliche Ziele und Bedürfnisse lassen sich auf vielen Wegen auch ohne den Aufstieg in traditionellen Organisationen erreichen.

**Verzichten junge Leute künftig also nur auf traditionelle Karrieren?**

Empirisch sind solche Aussagen nicht belegbar, die Datenlage dazu ist noch zu schlecht. Es gibt aber Untersuchungen, nach denen der Anteil derer, die Karriere im Sinne von vertikalem Aufstieg machen, in allen derzeit im Arbeitsmarkt befindlichen Generationen ähnlich groß ist. Es scheint immer noch so zu sein, dass die alte Realität, wie wir sie kennen, alle zumindest teilweise einholt.

**Wie reagieren Unternehmen auf den Verlust ihres Karriere monopol?**

Sie nehmen die Mitarbeiter an die Hand. In progressiven Konzernen finden Sie heute Stabsstellen für Corporate Long Learning, maßgeschneiderte Karriereberatung bis auf Facharbeiterebene. Künftig geht es um mehr als nur die Wahl zwischen Auf- oder Ausstieg. Die Idee des vertikalen Aufstiegs verkürzt den Karrierebegriff. Das Berufsleben verläuft sowohl aufwärts, seitwärts und auch mal abwärts. Karriereparkplätze werden ein wichtiges Thema – für jene Personen, die das Unternehmen nicht verlieren möchte, obwohl ihnen zu einem gewissen Zeitpunkt andere Dinge wichtiger sind als der Aufstieg in der Firma.

**Der berufliche Aufstieg bleibt aber wichtig?**

Mehr denn je. Problematisch erscheint mir, dass das traditionelle Karriereverständnis vom endlosen Aufstieg einer sinnvollen Verteilung von Arbeit entgegensteht.

### **Wenn alle Karriere machen, wer macht dann noch die Arbeit?**

Wir sollten „einfache Arbeit“ zumindest nicht stigmatisieren. Es können und wollen nicht alle Chefs sein. Wenn es Anerkennung aber nur oben auf dem Gipfel gibt, was macht dann der überwiegende Rest, der nicht dorthin gelangt? Mit übertriebenen Karrierepfaden, die auf ewigen Aufstieg setzen, zementieren wir letztlich die soziale Spaltung.

## **Ausschnitt III – Laufbahn ins Nirgendwo**

Viele kluge Leute mögen sich um der Karriere willen nicht mehr unterordnen. Und das ist nicht das einzige Problem traditioneller Unternehmen: Der Wandel spielt nach Belieben mit Märkten und Branchen. Niemand weiß, ob es für die heute in Aussicht gestellte Laufbahn morgen noch das Geschäftsmodell gibt. Die Passung einer Person auf eine konkrete Arbeitsbeschreibung sei langfristig kaum noch herzustellen, sagt Ralf Biele, Senior Director bei der Personal- und Managementberatung Mercuri Urval. Er behauptet von sich, nie Karriere gemacht zu haben. Das klingt ziemlich kokett für jemanden in seiner Position bei einer internationalen Personalberatung. Biele meint das aber so. Seinen Weg vom Gartenbauwissenschaftler hin zum Personalberater bezeichnet er als persönliche Entwicklung. Die kommt für ihn in den meisten Karrieren eindeutig zu kurz.

### **brand eins: Was ist der Unterschied zwischen persönlicher Entwicklung und Karriere, Herr Biele?**

Ralf Biele: Karriere ist eine Bewegung entlang der Hierarchien. Die persönliche Entwicklung ist ein Gegenentwurf: Selber wachsen, statt nur immer höher zu klettern.

### **Das klingt esoterisch.**

Ist es aber nicht. Die Realität zeigt, dass die Person die erreichte Position oft nicht ausfüllt. Persönliche und berufliche Entwicklung laufen dann nicht im Einklang.

### **Wie fördert man die persönliche Entwicklung?**

Durch Entwicklungsplattformen für Kompetenzen. Ein Unternehmen legt keine Goldfischeiche mehr an, sondern versteht sich als eine auf Individuen und künftige Themen zugeschnittene Persönlichkeitsentwicklungsorganisation.

### **Und dann?**

Verlaufen Karrieren anders, wechseln Mitarbeiter zum Beispiel zielgerichtet zwischen Abteilungen oder Ländern. Noch herrschen dafür meist viel zu starre Strukturen. Hierarchische Organisationen wehren sich regelrecht gegen solche Sidesteps. Viele Menschen sind hilflos, wenn sie ihren einmal erkämpften Sessel im Zuge der weiteren Unternehmensentwicklung wieder räumen sollen. Vor allem jene, die bereits Karriere gemacht haben, sträuben sich mit Händen und Füßen. So gesehen ist es mit karrieremüden Mitarbeitern einfacher, eine Organisation zu bauen.

### **Was sind die wesentlichen Veränderungen?**

Bisher ist Karriere an eine verordnete Verhaltenskultur geknüpft, Pünktlichkeit, Fleiß, Abrechenbarkeit. Nun entwickelt sich eine Wertekultur, aber das ist vielen Führungskräften noch gar nicht klar. Führung wird schwieriger, es geht um Vertrauen, intellektuelle Herausforderungen, individuelle Anteilnahme und Wertschätzung. Vorgegebene Laufbahnwege sind für mich passé, sie setzen nämlich voraus, dass sich Geschäftsmodelle nicht ändern.

## **Ausschnitt IV – die richtige Auswahl**

Das klingt nach einem angenehmen Arbeitsumfeld. Doch auch das dient selbstverständlich nicht der Gemütlichkeit: Firmen versuchen so Bewerber anzulocken. Aber sind es auch die richtigen? Diejenigen, die nicht nur sich, sondern auch die Organisation voranbringen?

Lange Zeit reichte es, die Menschen mit Geld zu ködern. Nun merken Konzerne wie Apple und Co.: Der schnöde Mammon zieht zwar immer noch, aber nicht unbedingt die Besten an. Zum Beispiel arbeitet man gern mit externen Innovatoren zusammen, man könnte auch Hacker sagen, um die eigenen Produkte zu verbessern. Markus Reitzig zeigte in seinen Untersuchungen, dass jene Hacker den höchsten Wertbetrag für das Unternehmen leisteten, die nicht zuerst durch Geld, sondern durch besonders schwierige und attraktive Aufgabenstellungen motiviert wurden.

Einer, der sich mit solchen Anreizen beschäftigt, ist Ed Lazear von der Stanford University in Kalifornien. Im Jahr 2000 wertete er in einem Unternehmen die Auswirkungen durch die Umstellung von Festlohn auf eine leistungsorientierte Bezahlung aus. Die erwartbare Folge: Die Produktivität stieg. Bei genauem Hinsehen zeigte sich aber, dass sich dies nur zur Hälfte mit der erhöhten Leistung der Mitarbeiter erklären ließ. Ebenso großen Einfluss hatte der Effekt, dass weniger leistungsbereite Mitarbeiter kündigten und neue Beschäftigte eingestellt wurden.

## Ausschnitt V – der innere Kompass

Auch für den Einzelnen wirft das Thema Karriere allerhand Fragen auf. Welche Kompetenzen sind morgen noch etwas wert? Ein Karriereplan ist eine optimistische Übung geworden, seit jeder berufliche Schritt ins Leere führen kann. Hierarchien bieten keinen verlässlichen Halt, weil traditionelle Organisationen sich auflösen und neue entstehen. Wo also die Karriereleiter anlehnen, welchen Weg nehmen, wenn dieser nicht mehr vorgegeben ist?

Viele Gründe, sich Sorgen zu machen? Man kann die Sache auch entspannt sehen und sich an der eigentlichen Bedeutung des Begriffs Karriere orientieren. Er beschreibt nichts anderes als die berufliche Laufbahn. Dass sie stetig nach oben zu verlaufen hat, ist ein

**Missverständnis. Es geht mal nach oben, mal nach unten, vor allem aber auch nach links und rechts. Kompetenzen und ein innerer Kompass helfen bei der Navigation. Und es ist letztlich einfacher, Überzeugungen, Leidenschaften und Können zu folgen, als Posten anzusteuern.**

**Francis Cepero – die Mutter Russin, der Vater Kubaner – lebte in der einen wie der anderen Heimat, spricht fünf Sprachen, studierte Physik und Internationales Marketing. In seinem Leben, sagt er, habe es nie richtig oder falsch gegeben, die Dinge seien immer nur anders gewesen. Seit 17 Jahren arbeitet er bei SAP. Ungewöhnlich lang für die Softwarebranche. Dass er geblieben sei, hänge vor allem damit zusammen, dass es in dieser Zeit nie um Posten in der Hierarchie ging.**

**brand eins: Worum ging es dann, Herr Cepero?**

Francis Cepero: Vor allem darum, in den coolsten und tollsten Projekten mitwirken zu können. Und möglichst viele verschiedene Dinge zu tun. Würden wir nur auf Posten hinarbeiten, hätte das meiner Meinung nach Stillstand zur Folge. In unserer Branche wäre das der Tod.

**Wie bleibt man also am Leben?**

Permanent entstehen neue Geschäftsbereiche, Technologien kommen und gehen. Vorgeschrieben wird wenig, vorstellbar ist vieles. Es gibt im Haus ein internes Stellenportal und eine interne Karriereberatung für jeden Mitarbeiter. Transfers in offene Positionen anderer Niederlassungen und Bereiche werden nach Möglichkeit gefördert.

**Was haben Sie denn alles schon gemacht?**

Ich war Berater, Entwickler, Projektleiter, Manager. Ich war im Führungsteam einer Service-Organisation mit 150 Leuten auf vier Kontinenten. Dann wollte ich wieder etwas Neues machen.

**Was haben Sie dann gemacht?**



Ich habe meinem Chef gesagt, dass ich gern etwas anderes machen würde.

**Und was hat er geantwortet?**

Dass sich da etwas finden lässt. Ich rotiere gern zwischen Managementaufgaben und den Fachbereichen, habe immer wieder Personalverantwortung und Leitungsfunktionen abgegeben, um etwas Neues zu machen. Das erste Jahr im neuen Umfeld genieße ich immer sehr, diesen Tunnelblick und die Freude am Lernen.

**Die sei Ihnen vergönnt, was aber hat Ihr Arbeitgeber davon?**

Mit dem Know-how, das ich im Marketing, Projektmanagement oder in der Beratung sammelte, kann ich auch in der Produktentwicklung helfen. Entscheidend ist immer, dass ein Transfer von Kompetenzen möglich und ein Lernpotenzial da ist. Dadurch bleiben wir beweglich, kreieren immer wieder neue Teams und Ideen.

**Sind alle Ihre Kollegen so flexibel?**

Diese Aufgeschlossenheit ist eine Frage der Unternehmenskultur. Unser ehemaliger Co-CEO Jim Hagemann Snabe lebte das sehr imponierend vor, er war in den Bereichen Beratung, Vertrieb und Entwicklung tätig, bevor er in den Vorstand eintrat. Das Verlassen eines Bereichs, in dem man kompetent ist, Personalverantwortung hat, in dem ein Aufstieg gelang, bedeutet einen schweren, aber spannenden Neuanfang. Das fällt nicht jedem leicht, deshalb muss von oberster Stelle immer wieder kommuniziert werden, dass das so gewünscht ist. Ich habe eigentlich kaum noch Kollegen, die heute wirklich sagen könnten, was sie in den nächsten drei Jahren bei SAP genau machen werden.

## Ausschnitt VI – das Peter-Prinzip

Wer nur nach oben strebt, ist irgendwann überfordert. Laurence J. Peter behauptete in seinem Bestseller „The Peter Principle“, in einer Hierarchie neige jeder Beschäftigte dazu, so weit aufzusteigen, bis er einen Posten hat, der ihm über den Kopf wächst. Der kanadische Erziehungswissenschaftler nannte dies ein weltbeherrschendes Grundgesetz. Er spendete damit in den Siebzigerjahren vielen Menschen Trost. Sie sahen bestätigt, was sie sowieso schon wussten: Die Chefs mögen zwar alles haben, nur eben keine Ahnung.

Um sich selbst vor einer solchen Position zu schützen, sah Peter nur eine Strategie: den Verzicht auf Karriere. Er griff auf einen reichen beruflichen Erfahrungsschatz zurück: Er war Lehrer, Erziehungs- und Sozialberater, Schulpsychologe, Gefängnislehrer und später Universitätsprofessor. Seine Laufbahn bezeichnete er als „schöpferische Unfähigkeit“.

Wie die gelingt, beschrieb er in einer aktualisierten Neuauflage des Peter-Prinzips „im Lichte neuerer Forschung“. Sie erschien 1985, fünf Jahre vor seinem Tod. Er widmete sie dem englischen Schriftsteller Stephen Pile, der das wahre Talent des Menschen in seiner Unfähigkeit sah. Peter schildert in dem Buch, wie er sich vor der Beförderung zum Institutsleiter drückte. Als letztes Mittel der Karrierevermeidung half nur noch das unerlaubte Abstellen seines Wagens auf dem Parkplatz des Dekans.

## Ausschnitt VII – Motion Impact and Drive

Als Realsatire müssen viele Konzern-Insassen auch jene Spielchen verstehen, die heute noch bei der Auswahl der Karrieretauglichen zur Anwendung kommen. Sie werden nach Potenzialstufen eins bis fünf gemustert, sollen in einer Art Theaterspiel ihre Performance unter Beweis stellen und ihre Seele ausleuchten lassen. Ingenieure mit exzellenter Kenntnis der Elektrotechnik oder Biochemie spielen den emotional vorbildlichen Umgang mit zu kündigenden Mitarbeitern

oder präsentieren ihr Durchsetzungsvermögen in nachgestellten Preisverhandlungen. Genauestens verfolgt werden die Darbietungen von einer Jury aus Führungskräften, gern auch Theologen, Psychologen sowieso.

Solche auch Assessment Center genannten Castingshows lässt die Willigen zur Höchstform auflaufen, der Rest bleibt peinlich berührt auf alle Zeit von Karriereplänen geheilt.

## Ausschnitt VIII – Bereiche wechseln, nicht Posten

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Den Eindruck, dass oben immer die Falschen säßen, teilte keiner der für diesen Text Befragten. Oben landen Führungskräfte nicht zufällig, sondern weil sie sich viel Mühe geben, dort hinzukommen. Aber sind es auch die Richtigen? Und spiegeln die Aufstiegsszenarien die wahren Interessen des Unternehmens? Oft ist nicht einmal klar, mit welcher Befähigung Führungsrollen ausgefüllt werden sollen. Fakt ist, dass die alleinige Fokussierung auf den Aufstieg gefährlich für das gesamte Unternehmen ist: Der Abgas-Skandal bei Volkswagen ist nicht zuletzt ein Karriereproblem. Was sind Manager bereit zu tun, um weiter nach oben zu kommen oder den Abstieg zu vermeiden?

Dass eine Karriere auch anders verlaufen kann, akzeptiert man mittlerweile auch in einer Branche, in der das Hopp oder Top lange bis zum Exzess getrieben wurde. Beim Beratungsunternehmen Kienbaum ist das persönliche Downgrade heute ein akzeptierter Karriereschritt. Und Fabian Kienbaum, Geschäftsführer von Kienbaum Berlin, berichtet auch von Karriereparkplätzen für jene Mitarbeiter, die man nicht verlieren möchte, auch wenn ihnen derzeit andere Dinge wichtiger sind.

**brand eins: Ist selbst in Ihre Branche nun die Karrieremüdigkeit eingezogen, Herr Kienbaum?**

Fabian Kienbaum: Zumindest hat das Durchziehen, bis es nicht mehr geht, nachgelassen. Auch die typischen Karrieristen treffen wir heute immer weniger. Eine gesunde Ellenbogenmentalität herrscht aber schon noch, es wollen noch immer viele nach oben, aber nicht alle schaffen es.

Fabian Kienbaum selbst wollte eigentlich immer in den Rückraum, seine Lieblingsposition beim Handball. Er dachte über eine Karriere als Profi nach, konnte sich aber auch die eines Politikers oder Historikers vorstellen. Er studierte dann Betriebswirtschaftslehre. Dass er heute im Unternehmen seines Vaters arbeitet, war nicht von Anfang an geplant, am Ende aber naheliegend.

**brand eins: Was wollen denn die Berufseinsteiger, die heute zu Ihnen kommen?**

Der Firmenwagen ist nicht mehr so wichtig. Auch nicht die Größe des Büros, eher flexible Arbeitszeiten. Einige wollen als Freie arbeiten, andere teilen sich eine Stelle. Beim Verdienst zählt Fairness im Vergleich mit den Kollegen. Zudem erwarten sie viel mehr als frühere Generationen Wertschätzung, nicht nur die Entgegennahme von Leistungen, sondern eine echte Feedback-Kultur.

**Schreiben die Absolventen noch klassische Bewerbungen?**

Seltener. Die schicken uns ihr LinkedIn- oder Xing-Profil. Gleichzeitig wollen sie von uns viel mehr wissen. Idealerweise sollten Unternehmen schon Videos vorhalten, in denen sich der Absolvent seinen potenziellen Arbeitsplatz anschauen kann. Man muss auch emotional überzeugen.

**Nimmt der Stellenwert von Geld ab?**

Ich glaube schon. Die Bedeutung von intrinsischer Motivation und Sinnhaftigkeit hat auf jeden Fall zugenommen.

**Sie beraten Unternehmen größtenteils in Personalfragen. Was beobachten Sie dort?**

Die großen Konzerne haben teilweise aufwendige Programme, um die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, etwa Familie und Arbeit unter einen Hut zu kriegen. Gerade arrivierte Konzerne müssen sich fragen, wie sie für die neuen Generationen spannend bleiben. Sie bauen Strukturen auf, etwa im digitalen Bereich. Ohne den wäre ein klassisches Stahlwerk für internetaffine Jugendliche kaum noch ein Thema. Der nächste Schritt wird sein, diese neue Welt mit dem alten Konzern zu verschmelzen.

**Wie werden Karrieren in Organisationen künftig verlaufen?**

Das kann man noch nicht sagen, es ist aber höchst spannend, was da gerade passiert. Ich vermute, dass kommunikative Fähigkeiten an Bedeutung gewinnen. Neben dem Aufstieg wird man auch über gut begleitete Abstiege nachdenken müssen. Kompetenzen zu verlieren, nur weil Leute nicht mehr nach ganz oben wollen, können wir uns nicht mehr leisten.

**Wie lösen Sie das im eigenen Hause?**

Wir fassen den Abstieg nicht mehr als Degradierung auf. Jeder sollte selbst entscheiden, auf welchem Level in der Hierarchie er sich im Moment wohlfühlt. Für wen der Aufstieg aktuell nichts ist, dem ermöglichen wir zum Beispiel Fachkarrieren, also die Entwicklung einer besonderen Kompetenz für ein Fachgebiet.

**Wer ist wichtiger für die Unternehmen: Ellenbogenkarrieristen oder Harmoniemenschen?**

Die gesunde Mischung ist wichtig. Wir brauchen die Leute, die permanent pushen, müssen diese Vollgastypen aber auch wieder einfangen, ein Team bilden können. Heute sucht man nicht mehr den Kampf, sondern die kollegiale Atmosphäre. Nur mit Gipfelstürmern kriegt man das nicht hin.

## \* Odgers Berndtson Manager-Barometer 2014/2015

Umfrage im Jahr 2014 bei mehr als 2000 Führungskräften aller Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 70 Prozent davon sind auf Unternehmens- oder Bereichsleitungsebene tätig. 59 Prozent repräsentieren die Generation X (geboren 1965 bis 1980), 38 Prozent die Babyboomer (vor 1965), knapp 3 Prozent die Generation Y (nach 1980). Neun von zehn Befragten sind Männer.

*Anteil der männlichen Führungskräfte, die stetig weiter aufsteigen möchten, in Prozent* **49**

*Anteil der weiblichen Führungskräfte, die stetig weiter aufsteigen möchten, in Prozent* **51**

*Anteil der Führungskräfte aus der Generation Y, die stetig weiter aufsteigen möchten, in Prozent* **84**

*Anteil der Führungskräfte aus der Generation Babyboomer, die stetig weiter aufsteigen möchten, in Prozent* **38**

*Anteil der Führungskräfte, die eine Top-Führungsposition in einem mittelständischen Betrieb anstreben, in Prozent* **76**

*Anteil der Führungskräfte, die eine Top-Managementposition in einem Konzern anstreben, in Prozent* **43**

*Anteil der Führungskräfte, die beruflich einen Schritt zurückgehen würden, weil ihnen Macht und Titel nicht mehr so wichtig wie zu Beginn der Karriere sind, in Prozent*

---

**78**

*Anteil der Führungskräfte, die beruflich einen Schritt zurückgehen würden, weil sie gesundheitliche Probleme und zu viel Stress haben, in Prozent*

---

**13**