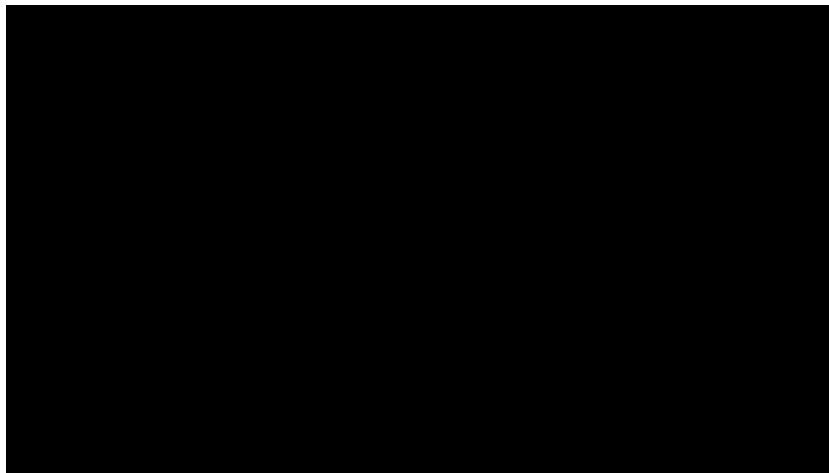


## Was Sie bei der Karriereplanung berücksichtigen sollten

von Ulrike Heitze

Karriere machen wollen viele. Doch kann man sie sich wirklich vornehmen und langfristig planen? Ja, man kann. Handelsblatt Online zeigt Aufstiegsmöglichkeiten und wie Sie herausfinden, wohin die Reise geht.



In der Rubrik „Karriere Tipp“ widmet sich Handelsblatt Online wöchentlich Themen rund um Beruf, Büro und Bewerbung.

Quelle: CAEPSELE

**Düsseldorf.** „Wo sehen Sie sich in fünf oder in zehn Jahren?“ – Wenn diese Frage im Vorstellungsgespräch fällt, haben Bewerber in aller Regel gleich eine visionäre Antwort parat. „Ich würde in fünf Jahren gerne ein kleines Team führen“, „Bis dahin möchte ich auf einer Auslandsstation Erfahrungen gesammelt haben, um die nächste Karrierestufe anzustreben“, „Ich habe mich als Spezialist etabliert“ oder „Ich möchte Budgetverantwortung für den Produktbereich.“

Während es zu diesem Zeitpunkt nicht an beruflichen Zielen mangelt, bleiben im Laufe der Berufsjahre die genaueren Vorstellungen von der weiteren Karriere gerne auf der Strecke – geschweige denn, dass man aktiv darauf hinarbeitet.

### Das gehört zu einer effektiven Karriereplanung

#### Die persönliche Bestandsaufnahme

Definieren Sie für sich – möglicherweise auch in Zusammenarbeit mit einem Coach – Ihre Stärken, Schwächen, Talente und Kompetenzen. Nur wer sich selbst recht genau kennt, kann sein Potenzial, aber auch seine Grenzen realistisch einschätzen und entsprechend planen. Wer in seiner Selbstwahrnehmung grob daneben liegt, jagt möglicherweise Träumen und Positionen nach, die unerreichbar oder völlig unpassend sind.

#### Ohne Ziel kein Weg

Wer keine grobe Vorstellung hat, wo es denn mit ihm eigentlich hin gehen soll, tut sich mit jeder Laufbahnplanung schwer. Wem Ideen fehlen – insbesondere Berufsstartern mangelt es oft einfach die Erfahrung und Vorstellungskraft – kann sich zunächst in verschiedenen Branchen und Richtungen ausprobieren, um sich zu orientieren.

### **Operationale Karriereziele**

Steht ein Fernziel fest, müssen Karriereziele und berufliche Stationen auf praktikable Größe herunter gebrochen werden. Dem Traum „einen Dax-Konzern leiten“ würde man sich über machbare Unterziele wie etwa „binnen fünf Jahren ein kleines Team führen“, „Filialverantwortung übernehmen“ oder „ein MBA in den USA machen“ nähern. Ob es dann letztlich zum Vorstandsposten reicht, wird die Zukunft zeigen, aber die Etappenziele können den Weg dorthin – oder woanders hin – ebnen.

### **Regelmäßige Standortbestimmungen**

Wer nicht gelegentlich mal schaut, ob er sich mit seiner aktuellen Tätigkeit oder seinen Qualifikationen noch auf Spur befindet und ob seine Ziele überhaupt noch seine Ziele sind, läuft Gefahr, in die falsche Richtung zu rennen. Es ist durchaus legitim – und auch mal nötig, Karrierepläne umzuwerfen oder nach zu justieren. Wichtig: Alle Ziele sollten dem eigenen Wertesystem entsprechen, um auf Dauer zu tragen.

### **Flexibel bleiben**

Eine geradlinige Laufbahn ist selten. Denn selbst wer die Weichen sehr effektiv stellt – Uni, Unternehmen, Position „richtig“ auswählt – kann nicht alle Parameter einer Karriere kontrollieren und vorhersehen. Oft kommen beispielsweise Jobangebote von ganz überraschender Seite oder sie bleiben aus völlig unerwarteten Gründen aus. Deshalb gilt es bei aller Planung: Offen sein für gute Gelegenheiten. Und mutig. Insbesondere, wer sich für unkonventionelle Schritte entscheidet, ist oft allein und braucht Stehvermögen. Ziel einer Laufbahn ist, aus den einzelnen Stationen eine zusammenhängende Geschichte zu machen.

### **Zu spät gibt's nicht**

Auch wer bislang wenig Gedanken an die aktive Gestaltung seiner Laufbahn verwendet hat, kann immer noch damit anfangen. Der Vorstandsposten ist dann voraussichtlich zwar schon weg, aber in der Regel verfügt jeder Arbeitnehmer über einen ganzen Strauß an Erfahrungen und Fähigkeiten, mit denen sich ein Profil ausarbeiten lässt. Ansonsten gilt es, über entsprechende Weiterbildung und Selbstmarketing wieder für Anschluss an den Karrierepfad zu sorgen.

### **Das richtige Timing finden**

Gehen oder bleiben? Eine knifflige Entscheidung. Allzu langes Verharren kann schnell zum Karriereverhinderer werden. Andererseits gilt es, vorab alle Möglichkeiten innerhalb des Betriebes auszuloten. Denn nur hier können Sie auch mit Ihrem Unternehmens-Know-how punkten. In jedem Fall sollten Sie sich bei Ihrer längerfristigen Planung nicht zu sehr auf einen einzigen Arbeitgeber fokussieren, sondern sich lieber auch für andere Unternehmen attraktiv, sprich: beschäftigungsfähig halten.

### **Die Nase im Wind haben**

Netzwerken Sie intern und extern, um mitzubekommen, wo in der Branche und in Ihrem Unternehmen was läuft, wo sich Chancen auftun, wo Entscheider sitzen. Idealerweise finden Sie im Markt zwei oder drei Vertraute – das können auch Headhunter und Personalberater sein –, die Sie quasi als Mentor auf dem Laufenden halten. Damit sind Sie immer am Puls der Zeit. Strecken Sie auch intern die Fühler aus, um mitzubekommen, wo spannende Projekte anstehen.

### **Flagge zeigen**

Egal, wie zufrieden und wechselunwillig Sie auf Ihrer aktuellen Position auch sind: Signalisieren Sie Ihrem Unternehmen regelmäßig, dass Sie für gute Angebote und Projekte zu haben sind. Motto: „Wenn Ihr mal was in Richtung xy habt, wäre ich gerne mit dabei.“ In leistungsorientierten Unternehmen wird einem das heutzutage in der Regel nicht mehr als Illoyalität dem eigenen Vorgesetzten gegenüber ausgelegt.

### **Aus Fehlern lernen**

Jeder kann sich mal falsch entscheiden. Der neue Job entpuppt sich als eine Nummer zu groß, die Selbstständigkeit liegt einem dann doch nicht so oder man erkennt zu spät, dass der Karrierepfad im alten Unternehmen zu Ende ist. Unangenehm, aber kein Beinbruch, wenn man das Geschehene akribisch aufarbeitet und seine Lehren daraus zieht. Tut man es nicht, bleibt der Stachel stecken – und vergiftet im schlimmsten Fall in Form von Versagensängsten, Minderwertigkeitskomplexen oder stillem Groll die gesamte weitere Laufbahn.

### **Auch mal Nein sagen**

Die Personalabteilung will Sie in den Talentepool aufnehmen, der Chef möchte aus Ihnen den Top-Sanierer machen, die Konkurrenz winkt mit hohen Abwerbprämien, die Auslandsniederlassung will Sie gar nicht mehr weg lassen. Angebote, die dem eigenen Ego mächtig schmeicheln. Analysieren Sie Karriereschritte, die Ihnen angetragen werden, dennoch kritisch. Wollen Sie sie überhaupt? Passen Sie zu Ihren Zielen? Entwickeln Sie sich damit in die „richtige“ Richtung? So sinnvoll es auch ist, offen für Neues und Ungewöhnliches zu sein: Positionen, die gar nicht passen, sollte man taktvoll, aber konsequent ablehnen.

So sind viele Arbeitnehmer tatsächlich der Meinung, dass Laufbahnen sich nicht vorzeichnen lassen – und verzichten deshalb auf entsprechende Anstrengungen. Diese Beobachtung von Karriereberatern bestätigte

erst jüngst wieder eine Umfrage des Businessnetzwerkes LinkedIn unter 7.000 Berufstätigen aus 15 Ländern. Danach halten zwei von drei Arbeitnehmern Karriere für nicht planbar und haben keine konkretere Vorstellung von ihrer beruflichen Zukunft. Nur jeder dritte wusste, wohin die Reise geht.

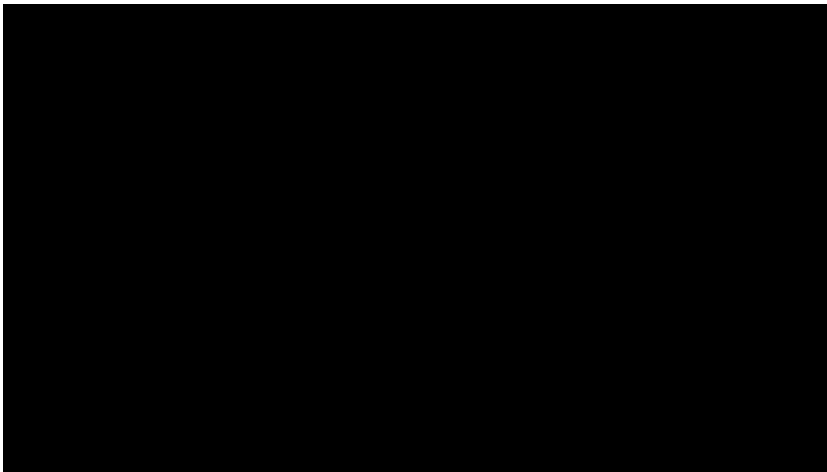
#### INCENTIVES

### Ein hohes Gehalt ist nur die halbe Miete

Prämien oder teure Incentive-Reisen motivieren Mitarbeiter nur bedingt. Vor allem junge Leute legen zunehmend Wert darauf, dass ihr Arbeitgeber nachhaltig handelt und eine flexible Lebensgestaltung ermöglicht.

Lässt sich eine Karriere also wirklich nicht planen? Kann man eine Laufbahn tatsächlich nicht forcieren? „Natürlich kommt es am Ende oft ganz anders als man denkt“, stellt Sabine Hansen, Partnerin bei der Personalberatung Delta Amrop, fest. „Kollege Zufall spielt auch immer eine große Rolle.“

Unbestritten beeinflussen viele unvorhersehbare Ereignisse die Karriere – Jobangebote oder ausbleibende Offerten, Entlassungen, Krankheiten, familiäre Veränderungen, der berühmte richtige Ort zum richtigen Zeitpunkt. „Aber trotzdem passiert Karriere selten einfach so. Die Wahrscheinlichkeit, dass einem Türen offen stehen oder dass sie offen bleiben, kann man gezielt beeinflussen“, erklärt Sabine Hansen. „Durchgehen und sich auf der anderen Seite bewähren, muss man dann natürlich selber.“



Kaminkarriere: Darunter verstehen Experten das schnelle und geradlinige Emporklimmen auf der Karriereleiter.

Quelle: ZBSP

### Kaminkarrieren gehören der Vergangenheit an

Karrieretrainer und Personalberater sind sich sehr einig in ihrer Feststellung, dass sich Laufbahnen zu einem guten Stück wirklich anlegen lassen. „Eine Karriere lässt sich zu mindestens 50 Prozent planen“, bestätigt beispielsweise auch Gudrun Happich, Führungskräftecoach und -beraterin und Inhaberin des Galileo-Institut für Human Excellence, mit Blick auf die Erfahrungen aus ihrer Beratungspraxis.

Und es sei durchaus hilfreich, dies auch tatsächlich zu tun. Denn wer seinen Berufsweg aktiv selbst gestaltet, kommt in aller Regel weiter als jemand, der auf Gelegenheiten wartet – die sich dann vielleicht nie bieten. Auch angesichts der rasanten Veränderungen in den beruflichen Rahmenbedingungen scheint es umso sinnvoller, selbst Hand an den eigenen Weg zu legen.

### 14 Tipps für einen erfolgreichen Start

<b>Hintergrundwissen aneignen</b>
Vorab sollten möglichst viele Informationen über die neue Firma eingeholt werden, zum Beispiel per Internetrecherche. Wer in ein inhabergeführtes Unternehmen kommt, sollte vor seinem ersten Arbeitstag schon einmal ein Bild des Inhabers gesehen haben – sonst könnte es peinlich werden, wenn man ihn am Kaffeeautomaten nach seinem Namen fragt.
<b>Beobachten</b>
Unsicherheit darüber, wie man sich den anderen gegenüber verhalten soll, ist am Anfang ganz normal. Welche Umgangsformen herrschen in der neuen Firma? Welche internen Regeln gibt es? Schon im Vorstellungsgespräch und später dann vor Ort ist es hilfreich, die anderen genau zu beobachten und sich an dem Verhalten der anderen zu orientieren.
<b>Vorstellungsrunde vorbereiten</b>

Egal, ob der Chef Sie durch die Abteilungen führt oder Sie sich vor dem Team selbst vorstellen: Überlegen Sie sich eine kurze Einleitung, das alle wichtigen Informationen zu Ihrer Person, Ihrer bisherigen Laufbahn und Ihrem neuen Aufgabenbereich enthält. Ein Kuchen ist nie verkehrt – und vergessen Sie auf keinen Fall, auch den Chef dazu einzuladen.

#### **Die richtige Kleidung**

Informieren Sie sich noch vor dem ersten Arbeitstag, welche Kleidung in der Branche üblich ist. Der Faktor Kleidung ist enorm wichtig, denn das richtige Outfit drückt Zugehörigkeit aus.

#### **Zu Fehlern stehen**

Natürlich sollte man den gleichen Fehler nicht dreimal hintereinander machen, doch sind Fehler gerade am Anfang alles andere als ungewöhnlich. Versuchen Sie nie, einen Fehler zu verheimlichen sondern fragen Sie stattdessen nach, wie Sie ihn beim nächsten Mal vermeiden können.

#### **Schlüsselpersonen identifizieren**

Die ersten Wochen dienen auch dazu, die Personen zu identifizieren, die für einen selbst am wichtigsten sind. Das können neben dem direkten Vorgesetzten auch andere Mitarbeiter und Kollegen sein.

#### **Nicht sofort nach Urlaub fragen**

Es gibt einige Dinge, die in den ersten Tagen tabu sind: Dazu gehört unter anderem die Frage nach dem nächsten Urlaub. Ebenso sollten Sie es vermeiden, unpünktlich zur Arbeit oder zu Terminen zu erscheinen oder sich zu früh in den Feierabend zu verabschieden.

#### **Die Ressourcen kennen**

Erkundigen Sie sich zu Beginn, auf wen Sie zugreifen können und wer wann informiert werden muss.

#### **Den richtigen Zeitpunkt abwarten**

Am Anfang ergeben sich sicherlich viele Fragen. Doch stören Sie Kollegen oder Vorgesetzte nicht während eines Telefongesprächs oder wenn er oder sie offensichtlich in Eile ist, sondern warten Sie einen passenden Moment ab.

#### **Arbeitsstile**

Tauschen Sie sich mit Kollegen über bevorzugte Arbeitsstile aus. Möchte jemand zum Beispiel lieber persönlich, per Telefon oder per E-Mail informiert werden?

#### **Zwischenmenschliche Kontakte forcieren**

Warten Sie nicht darauf, dass die Kollegen Sie zur Kaffeepause abholen, sondern gehen Sie selbst auf die anderen zu. Haben Sie eine Frage an den Chef, gehen Sie kurz vor dem Mittagessen zu ihm und anschließend gemeinsam in die Kantine.

#### **Genau zuhören**

Geben Sie sich stets Mühe, genau zuzuhören, was das Gegenüber mag. Merken Sie sich dieses Detail und greifen Sie es an gegebener Stelle wieder auf – das zeigt nicht nur, dass Sie aufmerksam zuhören, sondern drückt auch Wertschätzung aus.

#### **Nicht über den alten Job lästern**

Bei Nachfragen nach dem alten Job sollten Sie stets sachlich bleiben. Über die alten Kollegen oder den Chef herziehen, ist tabu.

#### **Mit Kritik zurückhalten**

Halten Sie sich zunächst an die Vorgaben, die man Ihnen macht, auch wenn diese Ihnen in manchen Fällen weniger sinnvoll erscheinen sollten. Wenn Sie sich eingearbeitet und das Unternehmen in Ruhe kennen gelernt haben, können Sie immer noch Verbesserungsvorschläge machen.

Anders als noch vor ein, zwei Jahrzehnten gehören so genannte Kaminkarrieren mit steter Beförderung in weiten Teilen der Unternehmenslandschaft der Vergangenheit an. Während alte Karrieremuster verblassen, ist es mittlerweile keine Seltenheit mehr, dass auch Fach- und Führungskräfte älterer Semester noch mal die Hochschulbank drücken, um sich mit einem weiteren Abschluss für neue Aufgaben zu qualifizieren; berufliche Auszeiten stehen gleichberechtigt neben Zeiten der Selbstständigkeit oder der beruflichen Seitwärtsentwicklung. Die Toleranz gebrochenen Lebenswegen gegenüber wird größer.

Unterm Strich verlaufen Karrierewege heutzutage also längst nicht mehr so geradlinig wie früher. Dies bringt größere Risiken und Unwägbarkeiten, allerdings auch mehr Chancen für die eigene Laufbahn. Deshalb, so konstatieren viele Personalberater, wird eine bewusste Planung der weiteren beruflichen Schritte wichtiger

denn je.

Denn die Arbeitgeber tun es nicht, wie eine aktuelle Studie des Personalleasing-Dienstleisters Manpower Group belegt. Danach betreibt nur jeder zehnte Brötchengeber eine aktive Karriereförderung. Kein Wunder, dass gut jeder vierte 35- bis 44-jährige Arbeitnehmer in der Studie beklagt, beruflich nicht mehr weiter zu kommen. Spätestens, wenn dieser Eindruck entsteht, sollte man selbst die nächsten Schritte ausloten.



Wer sich für einen neuen Job nur wegen des Geldes entscheidet, wird vermutlich nicht glücklich.

Quelle: Michael S. Schwarzer

### Der Weg ist nicht das Ziel

Wie aber sieht konkret eine Karriereplanung aus? – Am Anfang steht ein Ziel. Wo möchten Sie im Laufe Ihres Berufslebens hin? Welche Verantwortungen übernehmen? Dabei ist es gar nicht wichtig, einen konkreten Posten oder ein Unternehmen benennen zu können. „Sie müssen vielmehr für sich herausfinden: Was ist meine Mohrrübe, die mich zum Weitergehen motiviert?“, erklärt Buchautorin Happich (*„Ärmel Hoch! – Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken“*, Verlag Orell Füssli).

Mit welchen Aufgaben, welchen Themen fühlt man sich wohl. Welche Überzeugungen treiben einen an. Und welche Rahmenbedingungen – Startup contra Konzern, Home Office versus Großraumbüro, traditionell oder konservativ, hierarchisch oder anarchisch – entsprechen einem am ehesten. „Diese Grundausrichtung können Sie Ihrer gesamten Laufbahn zugrunde legen.“

### 10 Tipps für den perfekten Chef

<b>Ein perfekter Chef macht Fehler</b>
Jeder Mensch macht Fehler, denn Menschen sind nicht perfekt. Durch diese Eigenschaft werden Menschen überhaupt erst liebenswert. Wichtig ist jedoch, dass wir um unsere Fehler wissen und Wege finden, wie diese Fehler behoben werden können. Fehler, richtig verstanden, führen zu einer Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und des Unternehmens.
<b>... ist nicht perfekt</b>
Es ist daher verwunderlich, warum immer noch so viele Chefs meinen, dass sie perfekt sind. Eine solch grobe Selbstüberschätzung führt letztlich zu Arroganz und einem Stillstand an Wachstum (sowohl persönlich als auch unternehmerisch).
<b>... verbessert sich ständig</b>
Darin liegt die Größe eines wirklich „perfekten“ Chefs. Er verwendet die Kenntnis seiner Fehler für die persönliche Weiterentwicklung. Gute Führungspersönlichkeiten meinen nicht, „jemand zu sein“, sondern verstehen sich als „jemand, der wird“ und zwar jeden Tag ein wenig mehr.
<b>... ist Menschenfreund</b>
Eine wesentliche Eigenschaft von „perfekten“ Chefs ist, dass sie Menschen mögen. Viele so genannte Führungskräfte mögen aber nicht einmal sich selbst, geschweige denn andere Menschen. Unter solchen Umständen wird Führung nur schwer möglich sein. Um exzellent zu sein, muss man das, was man tut, lieben. Und um exzellent zu führen, muss man Menschen lieben.
<b>... ist Teamplayer</b>

Der „perfekte“ Chef sagt und meint „Wir!“ und nicht „Ich!“ Er ist ein Teamspieler. Im 21. Jahrhundert werden nur Teams gewinnen und nicht Einzelspieler. Die Mondlandung beispielsweise war auch nicht das Werk eines einzelnen Menschen, sondern das mehrerer tausend Ingenieure, auch wenn die visionäre Kraft eines Wernher von Brauns dahinter stand. Aber er hätte es niemals alleine geschafft.

**...fordert Menschen**

Der „perfekte“ Chef fordert Menschen heraus. Er will Leistung erleben und regt Menschen an, sie zu erbringen. Dabei orientiert er sich nur ungern am Durchschnitt, sondern an Spitzenleistungen. Der „perfekte“ Chef gibt sich nicht mit dem zweitbesten Ergebnis nicht zufrieden.

**... ist fachlich selten der Beste**

Von dem Gedanken, stets der Beste in allen Bereichen sein zu wollen, müssen sich Führungspersönlichkeiten trennen. Der „perfekte“ Chef konzentriert sich auf seine Stärken und seine Hauptaufgaben.

**... verkörpert Werte**

Grundvoraussetzung eines „perfekten“ Chefs sind gelebte Werte, die von allen Mitarbeitern als Führungsgrundsätze empfunden werden. Nur so entsteht das viel geforderte Vertrauen.

**... ist wirksam**

Letztlich geht es um das wesentliche: Der „perfekte“ Chef be-wirkt, dass Menschen Ziele erreichen. Das Wesen guter Führung ist Wirksamkeit.

**... ist offen für andere Wirklichkeiten**

Meistens halten wir unsere Meinung für die Wahrheit, basierend auf der Wirklichkeit, wie wir sie empfinden. Häufig entspricht unsere Wirklichkeit jedoch nicht der Realität. Der „perfekte“ Chef setzt sich auf den Stuhl des anderen. Wer durch die Augen anderer sieht, entdeckt eine Fülle von Wirklichkeiten.

Quelle: [Perspektive Mittelstand](#)

Ihre Ziele werden sich vielleicht von Zeit zu Zeit ändern, aber die Motive dahinter sind so fest in uns verankert, dass es sich lohnt, sie immer mit zu berücksichtigen.“ Steht die grobe Richtung fest, gilt es zu überlegen, welche Qualifikationen und Kontakte dafür nötig sind. Welche bestehen schon, wo bekommt man den Rest her? Daraus ergeben sich die nächsten beruflichen Schritte fast von selbst.

### **Karrierekiller vermeiden**

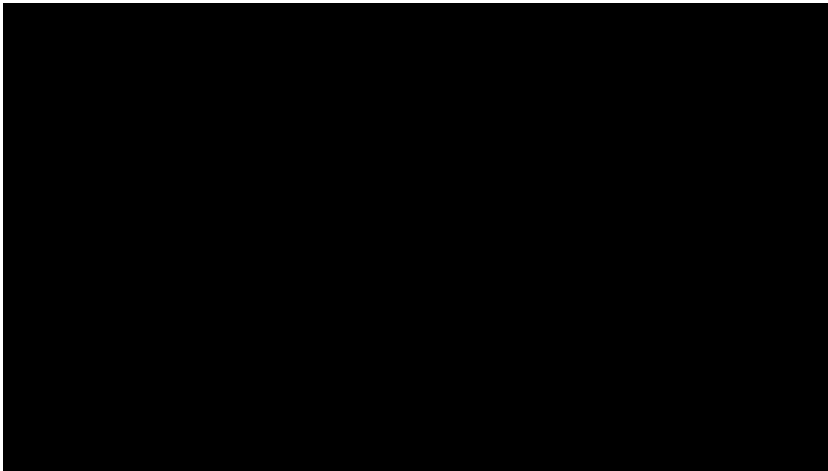
Gleichzeitig warnen Praktiker davor, sich zu eng an seinen Plan zu klammern. Wer nur den angepeilten Karriereschritt fokussiert, büßt Flexibilität ein und verliert gerne den Blick für gute Gelegenheiten, die sich rechts und links des Pfades ergeben. „Meine Erfahrung ist: Wenn man genau weiß, wo es hingehen soll, verpasst man das Beste. Weil man sich ja nur die Dinge vornehmen kann, die man bereits kennt.

Dabei sind die unbekannteren Aufgaben oft viel interessanter. Jedes Mal, wenn ich mir Aufgaben nicht vorstellen konnte und sie dennoch angenommen habe, bin ich sehr gut damit gefahren“, sagt beispielsweise Frank Mang, Geschäftsführer von Accenture Technology Solutions, in einem Handelsblatt-Interview.

Gudrun Happich kennt zwei weitere klassische Fehler, die Berufstätigen in ihrer Laufbahn immer wieder unterlaufen: „Zum einen orientieren sich viele gerne an tradierten Automatismen. Nach x Jahren muss die nächste Beförderung kommen, das Gehalt hat so und so hoch zu sein et cetera. Dies setzt einen enorm unter Druck und macht unzufrieden, wenn es nicht so stringent läuft. Zudem lässt es alternativen Wegen und Werten wenig Raum.“

Infolgedessen lassen sich viele Fach- und Führungskräfte von Stellenangeboten blenden. Durchaus attraktive Jobofferten mit gutem Gehalt und Einfluss – die aber überhaupt nicht zum eigenen Wertesystem passen. „Ich hatte in meiner Beratung einen Manager, der eine Position nur deshalb annehmen wollte, weil ein horrendes Gehalt geboten wurde. So etwas schmeichelt ja auch. Dass Geld auf seiner persönlichen Werteskala

eigentlich eher zweitrangig war, verblasste daneben. Solch eine Jobwahl macht nicht zwangsläufig glücklich“, weiß Gudrun Happich.



Im Idealfall macht man sich schon zum Berufsstart ein paar Gedanken über den künftigen Weg.

Quelle: AP

### So früh wie möglich

Im Idealfall macht man sich schon zum Berufsstart ein paar Gedanken über den künftigen Weg, rät Delta Amrop-Partnerin Sabine Hansen. Wer beispielsweise schnell aufsteigen will, sucht sich am Besten kein Unternehmen, in dem rein nach Seniorität befördert wird. Frauen mit Karrierewillen kommen in sehr leistungsorientierten Firmen wie etwa Unternehmensberatungen in der Regel besser voran.

Wer die oberen Etagen eines Dax-Konzerns anpeilt, startet besser nicht in einem kleinen Familienunternehmen, sondern gleich mit einem angesehenen Traineeprogramm bei den großen Firmen, achtet zudem bei Studium und MBA-Weiterbildung auf das Renommee und die Spezialisierung der Hochschule und hält die Augen nach Förderern und Mentoren offen. „Manche Stationen in einem Berufsleben gehören dann einfach dazu, um sich bestimmte Türen offen zu halten. Wie etwa, dass man auch mal seine Familie einpackt und ein paar Jahre auf einer Auslandsstation verbringt“, sagt Hansen.

### Anzeichen dafür, dass Sie ihre Rolle als Chef hinterfragen sollten

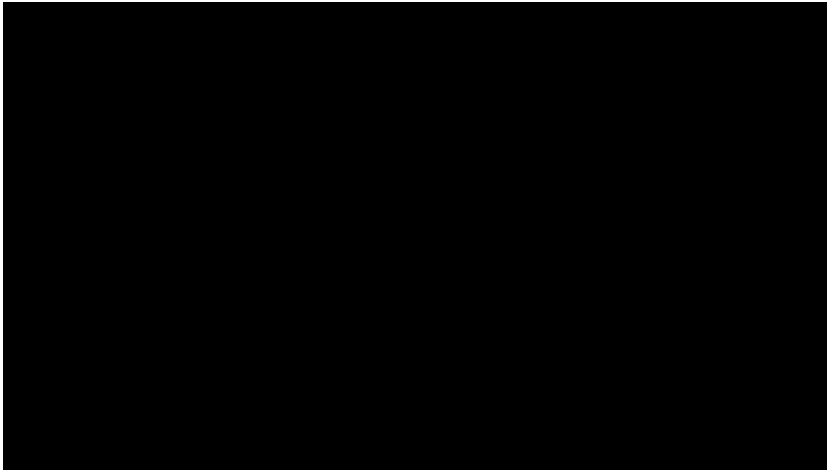
<b>Kein Steuermann</b>
Bei Meetings haben Sie immer öfter das Gefühl, als wären Sie Beobachter und nicht der Steuermann.
<b>Ohne Power</b>
Sie fühlen sich häufig ausgepowert und überfordert.
<b>Schlecht delegiert</b>
Wenn Sie Aufgaben delegiert haben, gibt es haufenweise Rückfragen und das Ergebnis verfehlt das Thema.
<b>Warum ich?</b>
Sie denken häufiger insgeheim: „Wieso muss ich das eigentlich machen, meine Leute können das genauso gut?“
<b>Mitarbeiter schwächeln</b>
Ihre Mitarbeiter denken nicht mit, zeigen Unsicherheit bei den einfachsten Aufgaben und fragen ständig um Rat, wenn sie Entscheidungen treffen sollen. Bedenklich ist auch, wenn Mitarbeiter Ihnen zustimmen, die Aufgabe aber ganz anders als gewünscht erledigen.
Quelle: „Als unser Kunde tot umfiel ...“, Timo Hinrichsen und Boris Palluch, Wien 2012

„Und wer partout hoch hinaus will, sucht sich visible Themen, die eine gewisse Vorstandsrelevanz haben. Karriere macht auch, wer gut trommeln kann.“ Nur wer im Unternehmen sichtbar ist, kann entsprechende Offerten erwarten.

Arbeitnehmer, die es verpasst haben, schon früh solche Weichen zu stellen, müssen sich indes nicht grämen,

betonen Karriereberater. „Fürs Eigenmarketing ist es nie zu spät, auch wenn man als 50-Jähriger wohl nicht mehr ins Talentförderprogramm für den Nachwuchs kommt“, versichert Sabine Hansen. Auch für ältere Semester lohnt es sich, ab und zu mal „Hier!“ zu rufen und die Fühler auszustrecken. So lässt sich Sichtbarkeit im Unternehmen oder in der Branche mit ein bisschen Vorlauf jederzeit herbeiführen, etwa indem man sich neben der regulären Arbeit für prominente Projekte innerhalb der Firma engagiert.

„Vielen Mitarbeitern fehlt oft einfach die Fantasie, wo sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen publikumswirksam an den Mann bringen.“ Als Experte für die Medien kann man sich sukzessive genauso platzieren wie über ein Engagement in Alumninetzwerken, in Fachzirkeln im Internet oder in der Nachwuchsbildung. „Man kann seine Karriere ankurbeln und vorantreiben, indem man sich immer mal wieder zu neuen Startchancen verhilft.“



Wer hätte vor zehn Jahren Facebook als heiß begehrter Arbeitgeber auf dem Schirm gehabt?

Quelle: Reuters

### Regelmäßig zur Kontrolle

In der Praxis bewährt hat sich eine berufliche Planung in Fünf-Jahres-Schritten. Diese Zeiträume kann jeder nach Gusto und mit eigenen Zielen füllen wie etwa „Mit 25 will ich mein Studium gut abgeschlossen haben. Mit 30 will ich in einem Talente-Pool stecken und auf dem Sprung zur ersten Auslandsstation stehen. Mit 40 möchte ich Teil des Entscheidungszirkels der Firma sein.“

Nicht alles davon wird sich in diesem Zeitrahmen oder überhaupt realisieren lassen, aber der Plan hilft, sich auf die eigenen Prioritäten zu fokussieren. Ein Nachjustieren ist ja jederzeit möglich – und nötig. „Ich selbst knöpfe mir zum Beispiel einmal pro Jahr meine berufliche Planung vor und schaue, ob noch alles nach meinen Wünschen läuft oder ob ich eine Kurskorrektur vornehmen muss“, berichtet Galileo-Chefin Gudrun Happich.

### Tipps für gesunden Ehrgeiz

<b>Sie erkennen ...</b>
... den gesunden, Ihrer Person angepassten Ehrgeiz daran, dass Sie viel leisten, ohne sich dabei überfordert zu fühlen.
<b>Vermeiden Sie ...</b>
... zu hohe Erfolgserwartungen, setzen Sie sich realistische Ziele, die sich erreichen lassen.
<b>Zu starker Ehrgeiz ...</b>
... kann sogar krank machen. Vor allem Magen- und Darmgeschwüre können die Folge sein, wenn Sie Ihre Ziele zu hoch stecken und ein übertriebener, unerfüllbarer Ehrgeiz an Ihnen nagt.
<b>Wenn Erwartungen ...</b>
... Ihrer Umwelt nicht voll erfüllt werden können, nehmen Sie Schaden an Ihrem Selbstbewusstsein. Das führt eventuell zu erneut übertriebenem Ehrgeiz. Prüfen Sie deshalb, ob man "realistische Forderung" an Sie stellt. Andernfalls sollten Sie sich wehren.
<b>Von Zeit zu Zeit ...</b>
... brauchen Sie einen Erfolg, der durch größere Anstrengung und nicht durch Routine bedingt ist. Der "Leistungsstress" sollte jedoch nicht anhaltend sein.
<b>Setzen Sie sich ...</b>



... Ziele, bei denen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit sehen können. Leistungen, die zu keinem sichtbaren Ergebnis führen, werden nur gering als Erfolg gewertet.

**Verschleißen Sie ...**

... Ihre Kräfte nicht durch übertriebenen, hektischen Einsatz Ihrer Fähigkeiten. Sie können dann auch in den Ruf eines Strebers kommen.

**Legen Sie ...**

... ab und zu eine „schöpferische Pause“ ein, in der Sie sich von Anstrengungen ausruhen. Nur auf diese Weise setzen Sie Ihre Kräfte optimal ein. Niemand kann ein hohes Leistungsniveau durchgehend beibehalten.

**Wenn Sie ...**

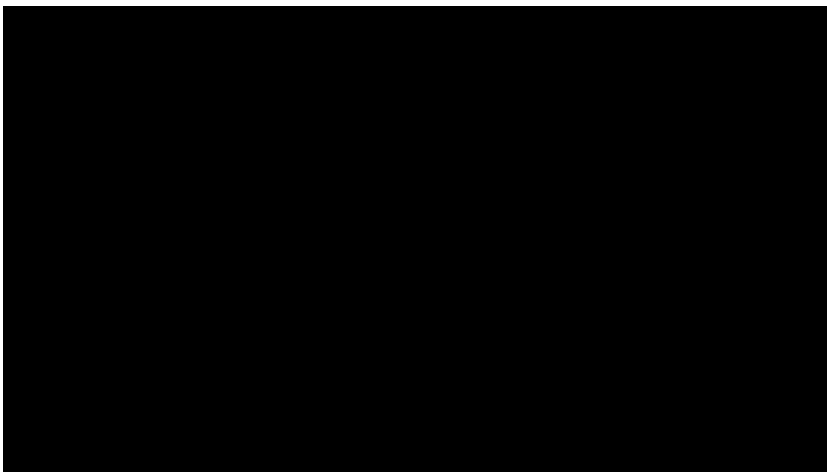
... Wenn Sie einen sichtbaren, großen Erfolg haben, kann Ihnen der „Lorbeer-Effekt“ gefährlich werden, d.h. Sie ruhen sich zu lange auf Ihren Lorbeeren aus.

**Kleine Erfolge ...**

... spornen normalerweise zu neuen Leistungen an. Erfolg stärkt Ihre Leitungsfähigkeit, wenn Sie eine mittlere Leistungsmotivation beibehalten.

Quelle: Elita

Konkret lässt sich selten länger als über zehn bis 15 Jahre planen. Der Arbeitsmarkt wandelt sich heutzutage so schnell, dass alles über diesen Zeitraum hinaus noch gar nicht absehbar ist. Wer kennt schon die tonangebenden Unternehmen der Zukunft? Wer hätte vor zehn Jahren Google, Apple und Facebook als heiß begehrte Arbeitgeber auf dem Schirm gehabt? Im Umkehrschluss bedeutet dies für die eigene Laufbahnplanung, sich nicht zu sehr auf die heutigen Marktmächtigen zu kaprizieren. Auch die WestLB, Arcandor, MAN Roland oder Lehman Brothers waren mal gesuchte Arbeitgeber.



Es lohnt sich, bei der Laufbahnplanung die Schallgrenze im Hinterkopf zu behalten.

Quelle: Reuters

### **Zeit, zu gehen**

Zur aktiven Laufbahngestaltung gehört auch, die Zeichen für einen nötigen Wechsel zu erkennen und die berufliche Veränderung dann tatsächlich einzuläuten. Wer merkt, dass er auf der Stelle tritt, dass er keine Entwicklung mehr sieht, dass ihm der Job zu wenig ist, sollte sich aktiv nach – wie es so schön heißt – neuen Herausforderungen umsehen. Zunächst intern, dann extern. Viele Arbeitnehmer harren in einer solchen Situation unnötig lange aus in der Hoffnung, dass von alleine eine Besserung eintritt. Die Chancen darauf sind, realistisch betrachtet, sehr gering.

Ein Zeichen, dass die Karriere von Unternehmensseite aus stockt, ist „wenn Sie bei den spannenden Themen nicht mehr im Boot sitzen“, erklärt Headhunterin Sabine Hansen. „Wenn die interessanten Projekte immer an Ihnen vorbei gehen, ist es Zeit, sich bemerkbar zu machen.“

## Was Berufseinsteiger zu Nervensägen macht

<b>Nervenflattern</b>
Ein neuer Job bringt jede Menge neuer Aufgaben mit sich – so weit, so normal. Wenn der Neue aber ständig den Überforderten mimt und jede Kleinigkeit als enorme Herausforderung sieht, wird die Zusammenarbeit zur Qual!
<b>Besserwisserei</b>
Frische Absolventen sind häufig geneigt, ihr ach so aktuelles Wissen mit der ganzen Welt zu teilen und jeden Ablauf detailliert infrage zu stellen. Sympathisch ist das nicht – tiefgreifende Kritik ist den erfahrenen Kollegen vorbehalten!
<b>Unverbesserlichkeit</b>
Thomas Edison soll einmal gesagt haben: „Das ist das Schöne an einem Fehler: Man muss ihn nicht zweimal machen.“ Manche Anfänger verstehen das allerdings so, dass man den gleichen Fehler auch sechsmal machen kann...
<b>Aufdringlichkeit</b>
Beim ersten Smalltalk lächelt man noch über die Wochenenderzählungen des Jungspunds. Wenn aber plötzlich jedes private Detail aufgetischt wird, weicht die Freundlichkeit purer Verzweiflung.
<b>Undank</b>
Beim Anblick der Hilflosigkeit neuer Kollegen sind viele Menschen bereit, mit einem Gefallen auszuhelfen. Das macht Spaß – solange wenigstens ein „Danke schön“ dabei heraus springt. Wer jedoch Schweigen oder gar Kritik erntet, lässt die Gefallen bleiben.
<b>Passivität</b>
Der Neuling bekommt eine Aufgabe, erfüllt sie, wartet. Er bekommt die nächste Aufgabe, erfüllt sie, wartet. Eigeninitiative? Fehlanzeige. So ein unselbstständiger Jobroboter macht mehr Arbeit, als er erledigt.
<b>Tratscherei</b>
Berufsanfänger versuchen manchmal, sich in die sozialen Gefüge des Unternehmens reinzumogeln, indem sie bei jeder Gelegenheit mitlästern. Wer dabei auffliegt, kann sich auf die Rache der Alteingesessenen gefasst machen...
<b>Einzelkämpfertum</b>
Statt bei wichtigen Punkten um Hilfe zu bitten, geht der Neue selbst schwierigste Aufgaben alleine an – und scheitert in der Regel kläglich. Bei aller Liebe zur Eigenständigkeit: Niemand schafft alles alleine!
<b>Sprunghaftigkeit</b>
Heute hier, morgen da: Fröhlich dreht der Berufseinsteiger seine Runden im Büro und verteilt halbherzigen Smalltalk an alle Kollegen. Geheucheltes Interesse und charakterloses Networking braucht niemand.
<b>Miesepetrigkeit</b>
Die vielen Überstunden, die lange Anfahrtszeit, die schwierigen Aufgaben – auch wenn das alles zutrifft, verbaut ewige Nörgelei am Anfang jede Sympathie. Klar spricht man über Probleme – als Einstiegsthemen sind sie jedoch wenig geeignet.
<b>Faulheit</b>
Die Arbeit bleibt liegen, alles wird langsam und halbherzig erledigt – so macht der Newcomer sich unbeliebt. Auch ich habe jetzt keine Lust mehr – deshalb endet unsere Liste an dieser Stelle.
<i>Quelle: <a href="#">Karrierebibel</a></i>

Von einem zwanghaften Jobwechsel, wie er lange Jahre propagiert wurde („Alle drei Jahre muss man das Unternehmen wechseln, sonst gilt man als eingefahren.“), halten Karriereberater indes wenig. Man müsse die Entscheidung an seinen Zielen ausrichten, empfiehlt Coach Gudrun Happich. Was wolle man erreichen? Nur vor diesem Hintergrund lässt sich entscheiden, ob ein Firmenwechsel sinnvoll ist oder nicht. Schließlich verändern sich die Unternehmen selbst heutzutage so rasant, dass man den Tapetenwechsel auch intern hinbekommen würde.

Dennoch gelten zehn Jahre beim selben Unternehmen als kritische Grenze für einen erneuten Wechsel. „Studien zeigen, dass man sich die Unternehmensidentität dann so sehr zu eigen gemacht hat, dass der Jobwechsel einem Kulturschock gleich kommt“, sagt Sabine Hansen. „Fach- und Führungskräfte müssen dann damit rechnen, in der neuen Position nicht gleich an alte Erfolge anknüpfen zu können.“ Es lohnt also, diese

Schallgrenze bei der Laufbahnplanung im Hinterkopf zu behalten.

„Natürlich,“ so stellt Karrierecoach Gudrun Happich abschließend fest, „machen viele auch nach dem Zufallsprinzip Karriere. Aber man muss auch wissen, dass hauptsächlich diejenigen irgendwann in eine Sinnkrise stürzen, die lange fremd gesteuert sind. Dauerhaft Lust auf eine Laufbahn hat man nur, wenn es einem Spaß macht.“ – Und wer wüsste besser, was einem Spaß macht, als man selber.

---

© 2011 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG**

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (**Mediadaten**) | Verlags-Services für Content: **Content Sales Center** | **Sitemap** | **Archiv**

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: **vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG** | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.