

Von Jochen Mai am 21. März 2011 - 7:23 Uhr // 3 Kommentare

## Über den Aufstieg – Wenn die Karriere zum Altraum wird

DER ZWEITE GASTBEITRAG MIT EXKLUSIVEN BUCHAUSZÜGEN VON DER AUTORIN GUDRUN HAPPICH

Topmanagement und Traumziel setzen karrierebewusste Menschen gerne gleich. „Wenn ich ganz oben bin, habe ich es geschafft“, denken sie. Topmanagement verbinden sie mit Freiheit, Gestaltungsmöglichkeiten, Macht und Einfluss. Das stimmt auch – und doch ist dieses Bild trügerisch.

Während im mittleren Management Werte wie Berechenbarkeit, offene Kommunikation und Klarheit zählen, ist die Kommunikation im Topmanagement oft doppelbödig. Auf den obersten Ebenen wissen Sie nicht von vornherein, wem Sie trauen dürfen – und das heißt auch: Die Luft wird dünner, es wird einsamer.



Wer ins Topmanagement aufsteigt, gelangt oft in eine Welt des Einflussnehmens und politischen Taktierens.

Die Leistung, auf die es hier ankommt, besteht nicht mehr in der Führung eines Mitarbeiterteams, sondern darin, das Unternehmen als Ganzes zu leiten. Und da zählen vor allem Beziehungen, Einfluss und Verhandlungsgeschick.

In den Ebenen darunter ist dieser Unterschied kaum bekannt. Und so kommt es, dass sich für manchen Aufsteiger der ersehnte Vorstandsposten dann als Altraum entpuppt. Statt zur beruflichen Erfüllung wird er zum Stolperstein für die Karriere – insbesondere dann, wenn man sich darauf verlassen hat, das „ganz oben“ der Job genauso gemacht wird, wie man es im mittleren Management gelernt und erfahren hat.

### Das richtige Traumziel definieren

Nach meiner Überzeugung führt das falsche Karriereverständnis zur falschen Entscheidung. Man lässt sich von äußeren Einflüssen leiten – dem hohen Gehalt, dem Renomme und der Strahlkraft einer Stelle, „die man auf keinen Fall ausschlagen darf“. Das gilt umso mehr, wenn es um die

Buch zu gewinnen!

Gewinnen Sie ein

ARCHIV

LESESTOFF

### Beratung & Vorträge



Erzielen Sie mehr Erfolg und nachhaltige Reichweite in Social Media und buchen Sie mich für:

- Strategieberatung
- Konzeptentwicklung
- Corporate Blogs
- Content Strategien
- Employer Branding
- Teamschulungen & Workshops
- Keynotes & Konferenzen



Jochen Mai

### Corporate Social Media

hierarchisch höchste Position geht. Doch selbst da, oder vielmehr gerade da sollte der Grundsatz gelten: Halten Sie inne, wenn Sie Erfolg haben wollen. Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken und suchen dann den für Sie richtigen Platz! Dieser kann im Topmanagement sein, muss es aber nicht.

Der Aufstieg ins Topmanagement ist keineswegs immer das anzustrebende Ziel. Wie die folgenden Fälle zeigen, kann das Traumziel durchaus auch an anderer Stelle liegen.

## Überfordert und gescheitert

Herr C. hatte es geschafft. Als Partner rückte er in die Leitung eines großen Beratungsunternehmens auf. In den ersten Wochen genoss er Anerkennung und Ruhm, die mit seiner neuen Position verbunden waren. „Wenn ich als Partner vorgeschlagen werde, bin ich ja auch richtig gut“, sagte er sich – und wirkte auch tatsächlich eine Zeitlang ruhig und selbstbewusst. Doch als der Alltag ihn einholte und eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben auf ihn einströmte, fiel er in sein altes Muster zurück: Er sah überall nur Baustellen, für die er sich verantwortlich fühlte. Übergroß erschienen ihm seine Lücken und Defizite. Die anfängliche Gelassenheit wich dem Hamsterrad, das sich immer schneller drehte.

„Ich verdiene wirklich viel Geld, fast eine halbe Million Euro“, gestand er mir bei einer Coachingsitzung, „aber meine Gedanken kreisen sieben Tage die Woche um meine Arbeit. Wenn ich mein Jahresgehalt zur tatsächlichen Arbeitszeit und zur Höhe der Verantwortung ins Verhältnis setze, bekomme ich bestenfalls ein Schmerzensgeld. Ich bin in den letzten zwei Jahren verdammt alt geworden, und Spaß habe ich schon lange nicht mehr. Wie komme ich hier wieder raus?“

Wenn das eigene Profil nicht zu den Anforderungen der Position passt, kann ein Karriereschritt schnell ins Abseits führen. Im Fall von Herrn C. könnte man auch sagen, dass bei ihm das Peter-Prinzip zugeschlagen hat. In einer Hierarchie, so besagt dieses Prinzip, neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Überforderung aufzusteigen.

## Ungewollt ins Topmanagement

Herr E. ist Geschäftsführer seines selbst gegründeten Unternehmens – und damit automatisch ins Topmanagement gekommen. Zufrieden ist er in seiner Rolle jedoch nicht.

### Was war passiert?

Während des Studiums hatte er nebenbei ein Unternehmen gegründet. „Nach Abschluss des Studiums wollte ich eigentlich etwas „Vernünftiges“ machen“, erzählt er. „Doch das Unternehmen lief so gut an, dass es ziemlich blöd gewesen wäre, es zu diesem Zeitpunkt zu verkaufen. Also machte ich weiter.“

Heute ist das Unternehmen sehr erfolgreich, er als Geschäftsführer natürlich auch. Und doch behagt ihm seine Position nicht: „Ich bin da hineingeschlittert, bewusst ausgesucht habe ich mir diesen Job nicht.“

Herr E. ist kein Einzelfall, ähnliche Konstellationen sind mir schon öfter begegnet. Manche Top-Führungskraft ist quasi „hochgespült“ worden oder ihr ist als Gründer oder Familiennachfolger die Position des Geschäftsführers praktisch zugefallen. Wieder sind es äußere Mechanismen, die über die Karriere bestimmen. Nach den persönlichen Potenzialen, die vielleicht einen ganz anderen Weg nahelegen, wird nicht erst gefragt. Mein Rat, auch hier wieder: Machen Sie sich genau Gedanken, ob die Geschäftsführung für Sie wirklich der beste Platz im eigenen Unternehmen ist – auch dann, wenn Ihnen der Posten zufällt.

## Unklare Rollenverteilung führt zu Konflikten



Exemplar von Gudrun Happichs neuem Buch „Ärmel hoch!“ Dazu müssen Sie einfach nur Fan unserer [Facebook-Seite](#) werden. Unter allen Fans, die dort einen Kommentar zu diesem Artikel hinterlassen, verlosen wir bis Ende der Woche ein Freixemplar des Buchs. Die Gewinner werden via Facebook benachrichtigt, der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



**Sociale Media Strategien, Tipps, Checklisten, Guidelines und Themenpläne für Unternehmen.**

## Die besten Tipps für Berufseinsteiger



**Stellenanzeigen dechiffrieren  
Jobmessen-Ratgeber  
Praktikum-Führer  
Berufseinstieg nach der Uni  
Probezeit Tipps  
Befristeter Arbeitsvertrag  
Personal Branding: Die Eigenmarke**



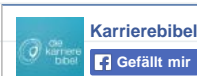
**Die besten Jobs - jetzt finden!**

**Beruf / Stichwort      Ort (mit Umkreis)**

z.B. Ingenieur, Marketing      Bitte Ort eintragen

Die besten Traumjobs von allen Jobbörsen auf einen Blick. Tagesaktuell recherchiert und präsentiert von [karrierebibel.de](http://karrierebibel.de)

## Lass uns Freunde sein!



16.839 Personen gefällt Karrierebibel.



Soziales Plug-in von Facebook

Diesen Rat befolgten am Ende auch zwei Programmierer, die über ein Management-Buy-Out zu Chefs ihrer eigenen Firma wurden. Sie steckten ihr Vermögen in das junge Unternehmen, mussten dann aber doch noch einen weiteren Geldgeber hinzuziehen. Dieser war ein guter Branchenkenner, investierte mehr als eine Million Euro, verfügte damit über die Mehrheitsanteile am Unternehmen – und übernahm die Position des Geschäftsführers.

Das Unternehmen wuchs, alle mussten viel arbeiten, Geld gab es noch keines zu verteilen, die Stimmung war gut.

Das änderte sich, als erstmals eine Gewinnausschüttung anstand. Von da an wurde ständig diskutiert und gestritten. Das Unternehmen drohte auseinanderzubrechen. Die beiden ursprünglichen Gründer sahen sich als eigentliche Chefs und überwarfen sich mit dem Geschäftsführer, der sich ebenfalls als Chef sah und noch dazu die Mehrheitsanteile hielt.

Als Coach erhielt ich den Auftrag, die Situation zu retten. Mein Lösungsansatz lag darin, die Rollen der drei Chefs zu klären, also ihre jeweiligen Stärken und Wünsche herauszubekommen.

Im nächsten Schritt ließe sich dann feststellen, so die Überlegung, welche Position idealerweise für jeden der drei in Frage käme. Tatsächlich ergab sich auf diese Weise eine durchaus brauchbare Lösung:

- Der eine Informatiker stellte fest, dass ihm die Unternehmenskultur nicht mehr behagte und er das Unternehmen verlassen werde. Er wollte lediglich weiterhin als Gründer genannt und stiller Gesellschafter beteiligt sein.
- Der andere Informatiker möchte ebenfalls als Gründer geführt sein, zudem auch als Gesellschafter sein Stimmrecht nutzen. Ansonsten wollte er aber im eigenen Unternehmen als Programmierer tätig sein. Diese Rolle des Chefprogrammierers sollte auch als einzige nach außen kommuniziert werden.
- Der dritte Gesellschafter hatte großen Spaß an der Rolle des Geschäftsführers gefunden. Sein Wunsch war es, diese Aufgabe künftig ungestört ausführen zu können, ohne das „ständige Reingequatsche“ der beiden Gründer.

Auf dieser Grundlage war es nicht schwer, eine Lösung zu finden. Die Idee auch hier: Jeder findet seinen Platz. Von den drei Chefs verließen zwei das Topmanagement, ohne dabei das Gefühl eines Karriereknicks zu haben, im Gegenteil: Sie sehen nun einer beruflichen Entwicklung entgegen, bei der ihre wirklichen Stärken und Talente zum Zuge kommen.

## Unterlegen im politischen Ränkespiel

Nach mehr als zehn Jahren verlor Herr F., für ihn völlig überraschend, seinen Vorstandsposten bei einer großen Bank. Er fühlte sich als Versager, zog sich zurück und ging jedem Kontakt aus dem Weg. Er hatte keine Ahnung, wie er gegenüber seinem Umfeld mit dieser Situation umgehen sollte. Angst bereitete ihm der Gedanke an die Fragen der vielen Kollegen und hochkarätigen Bekannten, die er im Laufe der letzten Jahre kennen gelernt hatte. „Herr F., was ist denn passiert?“, würden sie fragen. „Wie kam es dazu, dass Sie nicht mehr Vorstand sind?“ Er hatte keine Ahnung, wie er hierauf antworten sollte.

Was die Sache so schwierig machte: Er wusste wirklich nicht, warum er gehen musste. „Ich war wohl nicht gut genug“, sagte er, aber überzeugend klang das nicht. Er ist ein ehrlicher und offener Mann, der in der Regel sagt, was er denkt.

Mit dieser Einstellung ist er zehn Jahre gut gefahren, was jedoch – so erkläre ich ihm – im Topmanagement eher ungewöhnlich ist. Im Gegensatz dazu war sein Vorstandskollege aus anderem Holz geschnitzt: politisch, mit allen Wassern gewaschen, strategisch geschickt, sehr auf den eigenen Vorteil bedacht. Eigentlich war es ein Wunder, das die beiden so viele Jahre miteinander auskamen.

Es dauerte eine Weile, bis wir dem eigentlichen Grund für den Rauswurf auf die Spur kamen. Mein Klient war seit vielen



Ärmel hoch! - Die 20 schwierigsten Fälle...  
Gudrun Happich  
neu EUR 24,95

Kaufen bei amazon.de

## Erfolgreich studieren!



Die besten Tipps zu Bachelor, Master, MBA und Weiterbildung

## Beliebte Artikel



Teamarbeit: 11 kaum bekannte Fakten



Powerpoint & Co.: Tipps für bessere Präsentationen



Denksport: 50 Brainteaser für Jobinterviews



Smalltalk-Tipps: Die besten Gesprächseinträge

Jahren gut bekannt mit dem Bürgermeister des Orts, den er gelegentlich auch privat traf. Nun standen bald Wahlen an und es gab Indizien, dass der Vorstandskollege versuchte, mit dem Bürgermeister zu dealen. Die Beziehung meines Klienten zum Bürgermeister konnte da schnell gefährlich werden. Zu Recht fürchtete der Vorstandskollege, dass der ehrliche Herr F. von dem Deal Wind bekommen und einige unbequeme Fragen stellen könnte. So lag es nahe, ihn unter einem Vorwand loszuwerden. Und der findet sich bekanntlich immer, wenn man nur danach sucht.

Die Quintessenz aus diesen Überlegungen: Herr F. erkannte, dass er nicht aufgrund seines Unvermögens seine Position verloren hatte, sondern aufgrund seiner offenen und ehrlichen Art, die dem gesetzlich fragwürdigen Verhalten des Kollegen gefährlich werden konnte.

Da mein Klient stolz auf seine menschlichen Qualitäten war, sah er sich nun nicht mehr als Versager. Auf die Frage seiner Freunde und Kollegen, warum er den Vorstandsposten verlassen hatte, antwortete er nun ganz selbstbewusst: „Wir haben eine lange Weile zusammengearbeitet, nun war es Zeit, dass sich unsere Wege trennten.“ Dieser Satz brachte ihm Wertschätzung und Anerkennung ein. Im Laufe des nächsten halben Jahres erhielt er vier Angebote, durchweg Vorstandsposten in der näheren und weiteren Umgebung.

## Viele Wege führen ins Topmanagement

Beim Aufstieg in die oberste Etage durchleben Sie als Führungskraft eine Metamorphose, wie wir diesen Veränderungsprozess vom mittleren zum Topmanagement genannt haben. Es erwartet Sie eine ganz andere Welt mit eigenen Spielregeln, mit denen Sie sich als frisch geschlüpfter Schmetterling erst noch vertraut machen müssen.

Spielen Sie schon im Vorfeld durch, was auf Sie zukommen kann. Unterschätzen Sie zum Beispiel nicht die repräsentativen Aufgaben und Meetings, denken Sie auch daran, dass Sie viel mehr im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen.

Verschaffen Sie sich ein klares Bild von der Welt des Topmanagements; sprechen Sie hierzu auch mit Leuten, die diesen Schritt bereits getan haben. Und überlegen Sie dann genau, ob Ihr Platz tatsächlich im Topmanagement ist. Nur dann ist dieser Karriereschritt sinnvoll – und zugleich eine großartige Herausforderung, die Sie unbedingt annehmen sollten.

Wie Sie den Weg finden und auf welche Weise sich die Metamorphose vollzieht, lässt sich nicht vorhersagen. Hier gibt es keine Standards. Im einen Fall war es hilfreich, öfter mal das Unternehmen zu wechseln, um so schneller die Karrierestufen zu meistern. In anderen Fällen führte die Kontinuität im eigenen Unternehmen die Stufen hinauf zum Ziel.

Vorteilhaft sind Förderer, zumindest für einen Aufstieg innerhalb eines Konzerns. Ein Vorgesetzter, der an Sie glaubt und Sie fördert, ist da von unschätzbarem Wert. Ebenso wichtig ist ein strategisches Netzwerk, das weit über die eigene Abteilung hinausreichen sollte. Denken Sie an die Faustregel, die im Topmanagement gilt:

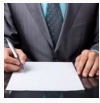
“ Es kommt zu 10 Prozent auf das Fachwissen, zu 30 Prozent aufs Auftreten und zu 60 Prozent auf Beziehungen an.

Je höher Sie im Unternehmen kommen, desto mehr sollten Sie sich diesem Verhältnis zwischen Fachwissen, Auftreten und Beziehungen annähern.

### Über die Autorin:

Gudrun Happich ist Executive Coach und Inhaberin von [Galileo](#) in Köln. Sie coacht nicht *auch*, sondern ausschließlich – und zwar Leistungsträger an der Spitze und auf dem Weg dorthin. Auf ihrem [Leistungsträger-Blog](#) veröffentlicht sie regelmäßig Impulse zum Thema Führung und Karriere.

Das könnte Sie auch interessieren



**Initiativbewerbung Beispiel: So wird sie aufgebaut und...**

Der Begriff verdeckter Arbeits- oder Stellenmarkt klingt ein bisschen nach zweiter Wahl. Doch das Gegenteil ist richtig: Tatsächlich werden laut... ..more



**iPad für 19€ verkauft!**

Einzelhändler verärgert. QuiBids versteigert iPads für verrückte Preise wie 19€ ..more **ANZEIGE**



**Selbstpräsentation im Bewerbungsgespräch: Erzählen Sie mal...**

Ob Sie in einem Assessment Center sitzen oder mitten in einem Vorstellungsgespräch - irgendwann fällt meist der unvermeidliche Satz: "Erzählen Sie... ..more



**Bewerbungs-Design: So wird das Anschreiben zum Hingucker**

Die formalen Regeln für Anschreiben, Lebenslauf und Bewerbungsmappe lassen sich recht schnell erfassen und ändern sich nur selten. Vor allem beim... ..more



**Xing-Unternehmensprofil anlegen: Praktische Tipps für die...**

Während viele Firmen Facebook längst für sich entdeckt haben, nutzen bisher nur wenige das Xing-Unternehmensprofil. Dabei bietet sich hier gerade für... ..more



**Pascal Behrenbruch spricht im Interview über cashcloud**

„Es ist einfach, sicher, schnell und besonders für kleine Geldbeträge bestens geeignet – und alles zum Nulltarif!“ ..more **ANZEIGE**

download wordpress plugin

powered by plista



- Twitter
- Facebook
- WWW
- Google+
- Bio

Empfehlen
  Twittern
  +1

Flattr
  XING
  Pinterest

in Share
  i
  gear

- armel hoch
- aufsteigen
- auszüge
- buch
- gudrun happich
- karriere
- karriereschnitt
- karriereziel
- ränkespiel
- tipps
- topmanagement
- vorstandsposten
- ziel

Name (erforderlich)

E-Mail-Adresse (wird nicht veröffentlicht) (erforderlich)

Website

Spamschutz: Summe aus 2 + 3 ? \*\*

Über nachfolgende Kommentare benachrichtigt werden.

Pingback: [Wie Sie am besten strategische Netzwerke knüpfen](#) « Leistungsträger-Blog

Pingback: [Karriereziel Topmanagement – Traum oder Alptraum?](#) « Leistungsträger-Blog

 Designed by United Prototype  
Made with love in Cologne, Germany.

IMPRESSUM

MEDIADATEN



**Thomas Levermann:** Google Authorship: <http://t.co/iKNlySMbEn> misst die Relevanz von Autoren » via @karrierebibel #AuthorRank <http://t.co/MYyL9NSprW> #

**Ana Gonzalez:** RT @VDVO: Brain statt Budget: Wie Mitarbeiter Mundpropaganda machen (könnten): Ein Gastbeitrag von Anne M. Schüller 80 P... <http://t.co/pyQ...> #

**Matthias Krebs:** Backlinks, Linkbaits, Quellenangaben: Die Typologie der Linkarten – Karrierebibel.de <http://t.co/DWrpGLyUWI> #



**Matthias Schultze:** Hallo Jochen, sehr cool. Vielen Dank für diesen Impuls. Habe... 3 Stunden her



**Steffi:** Oh, musste ich auch gleich mal testen. Ich schreibe erst seit kurzer... 8 Stunden her



**Jochen Mai:** Na, das ist doch was! Ich habe mein Beispiel aber nicht ausgewählt,... 13 Stunden her



**Roland Kopp-Wichmann:** Ahh, etwas offizielle Anerkennung für die jahrelange Arbeit im Netz:... 13 Stunden her



**Christian Mueller:** Da stimme ich Dir definitiv zu. Den eigenen Stil - immer unter... 14 Stunden her