



VOLL DURCHSTARTEN

# Was Sie bei der Karriereplanung berücksichtigen sollten

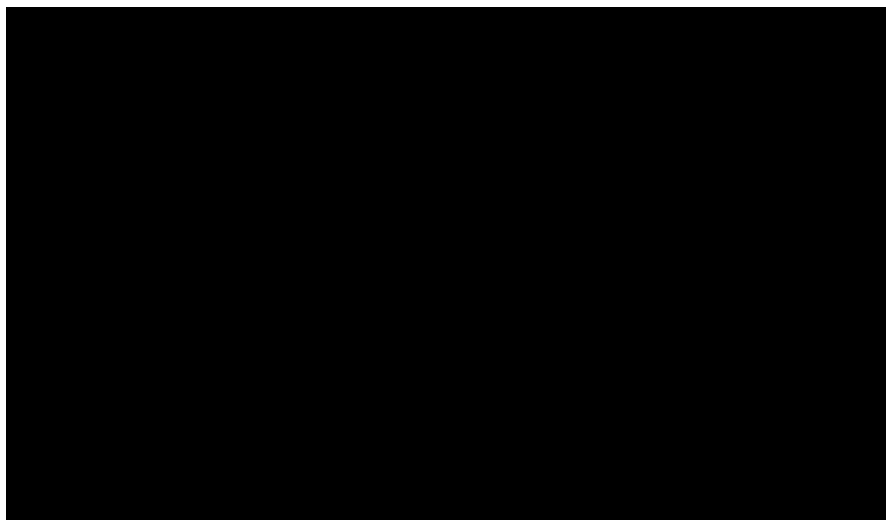
von **Ulrike Heitze**

01. August 2012, aktualisiert 01. August 2012, 06:22 Uhr | Quelle: [Handelsblatt Online](#)

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

Artikel teilen per:

Artikel teilen per:



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

Bewerbung.  
Bild: 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.

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.

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.“

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.

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.

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.

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.

## 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.

„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.“

## 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.

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.

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.“

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.

## Mehr WiWo: Podcast

Chefgespräch

Money Mates

Karriereleiter

Supermas

CHEFGESPRÄCH

**Wie Top-Entscheider die  
Wirtschaft sehen**

MONEY MATES

**Tipps für Konto und  
Karriere**

ERFOLG.REICH

**Ihr Weg zum Erfolg**

ERFOLG.REICH

**Was man als Abs  
wissen muss**

## Serviceangebote unserer Partner

---

Unternehmen

Finanzen