

Karriereplanung mit Führungskräfte-Coach Gudrun Happich: Wer nicht im Alptraum enden will, sollte zuerst seinen Traum abprüfen (1)

21. Mai 2021, Autor: [Claudia Tödtmann](#)

Gudrun Happich ist Führungskräfte-Coach für Unternehmen wie Henkel oder Lufthansa Systems und Autorin. Hier in Folge 1 Ihrer Gastbeitrags-Serie geht es um die Frage: Was bedeutet es, Topmanager zu sein? Wer keinen Alptraum erleben will, sollte sich nämlich erst einmal seinen Traum klarmachen und mit der Realität abgleichen – ob sein Traum wirklich so aussieht.



— Gudrun Happich (Foto: PR/Haufe)

Obere Führungsetage: Traum oder Alptraum?

Karriereplanung fürs Topmanagement

Wer Karriere machen will, braucht einen Plan. Das wichtigste dabei: Zu überlegen, wohin man eigentlich will. Soll es Sie in die obere Chefetage führen, gibt es zwar keinen Standardweg, aber zumindest ein paar Dinge, die Sie mit im Gepäck haben sollten.

Die Zutaten für einen erfolgreichen Aufstieg ins Topmanagement sind vielfältig – strategische Planung, Beziehungen, Förderer, langer Atem oder einfach nur Glück. Ein Rezept für die Karriereplanung gibt es nicht. Doch es gibt Instrumente, mithilfe derer Sie Ihre Karriere im Auge behalten und steuern können. Die Voraussetzung hierfür: ein Karriereverständnis, das auf persönliche Zufriedenheit und die Entfaltung der eigenen Stärken setzt. Ich rate immer dazu, sich zunächst klar zu machen, warum man eigentlich ins Topmanagement will. Für viele sind es die äußeren Einflüsse, die sie leiten – das hohe Gehalt, das Renommee, die Strahlkraft der Position. Doch was nutzt dies alles, wenn die Position nicht zu einem passt? Der Preis für die „Traumkarriere“ ist im Endeffekt Unzufriedenheit bis hin zu regelrechtem Unglücklichsein, was sich oftmals auch negativ auf die Gesundheit auswirkt. Scheinbar attraktive Angebote einer höheren Position mit gutem Gehalt sind nach meiner Erfahrung daher die gefährlichsten Karrierefallen. Denn häufig fühlt sich der oder die Betroffene von einem solch verlockenden Angebot so geschmeichelt, dass er gar nicht auf die Idee kommt, genau zu überprüfen, ob die Stelle tatsächlich passt.

Reflektieren Sie Ihre persönlichen Werte, Fähigkeiten und Ziele, bevor Sie verlockenden Angeboten erliegen

Meine Empfehlung ist, sich von dem „klassischen Karrieregedanken“ zu verabschieden. Denken Sie Karriere anders, indem Sie versuchen, die für Sie bestmögliche Rolle zu finden. Diese kann im Topmanagement sein, muss es aber nicht. Die eigene Position zu finden gelingt, wenn die berufliche Entwicklung mit persönlichen Fähigkeiten und Talenten sowie mit den Werten, Zielen und Motiven der Persönlichkeit im Einklang stehen. Ohne inne zu halten und zu reflektieren, geht es dabei nicht! Überlegen Sie sich in Ruhe, ob die obere Chefetage wirklich etwas für Sie ist. Hierzu ist zu wissen: Beim Aufstieg nach oben durchleben Sie als Führungskraft eine Metamorphose: Es erwartet Sie eine ganz andere Welt mit eigenen Spielregeln, mit denen Sie sich erst noch vertraut machen müssen – und für die Sie zudem ein politisches Händchen brauchen.

Informieren Sie sich, wie es sein wird – und checken, ob Sie es echt wollen

Um Ihre Entscheidung für oder gegen das Topmanagement treffen zu können, benötigen Sie Informationen: Verschaffen Sie sich ein klares Bild von der Welt des Topmanagements. Sprechen Sie hierzu auch mit Leuten, die den Schritt in die oberste Chefetage bereits getan haben. Spielen Sie dann am besten schon im Vorfeld durch, was auf Sie zukommen kann.

Nicht zu unterschätzen sind zum Beispiel repräsentative Aufgaben und Meetings, denn im C-Management werden Sie viel mehr im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen. Überlegen Sie angesichts dessen und weiterer Besonderheiten, ob Ihr Platz tatsächlich im Topmanagement ist.

Präsentieren Sie sich in der Firma, werden Sie visibel

Wenn Sie sich aber für eine Karriere ganz oben entscheiden, dann kommt es auf Ihr Engagement an: Kommunizieren Sie zum Beispiel in Ihrem Unternehmen, was Sie sich als Nächstes in Ihrer Karriere vorstellen, und nutzen Sie Gelegenheiten, um Ihre Stärken hervorzuheben und sich optimal zu präsentieren. Wenn Sie gute Ergebnisse und spannende Themen sichtbar machen, punkten Sie mit aller Wahrscheinlichkeit mit positiven Statements an verschiedenen Kontaktpunkten. Je höher Sie aufsteigen, desto wichtiger ist die positive Selbstpräsentation.

Schaffen Sie gute Beziehungen zu Entscheidungsträgern

Vorteilhaft bei der Karriere sind Förderer, zumindest für einen Aufstieg innerhalb eines Konzerns. So ist ein Vorgesetzter etwa, der an Sie glaubt und Sie fördert, von unschätzbarem Wert. Ebenso wichtig ist ein strategisches Netzwerk, das weit über die eigene Abteilung hinausreichen sollte. Kontakte und Netzwerke sind Multiplikatoren Ihres Könnens und Ihrer Leistung. Ein breiter Kreis vielfältiger Kontakte innerhalb und außerhalb Ihrer Organisation erhöht die Reichweite und sorgt dafür, dass Sie von Entscheidungsträgern wahrgenommen werden. Tappen Sie daher bitte nicht in die Networking-Falle „keine Zeit“. Die Faustregel, die im Topmanagement gilt, lautet schließlich: Es kommt zu 10 Prozent auf das Fachwissen, zu 30 Prozent auf das 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.

Hinterfragen Sie angebotene Jobs gründlich

Wird Ihnen eine neue Position angeboten, sollten Sie sich abermals eingehend informieren: Wo ist diese Stelle innerhalb des Unternehmens angesiedelt und welche Spielregeln gelten dort? Welches Image hatte der Vorgänger? Und welche Werte prägen das neue Umfeld? All dies ist wichtig zu wissen, um den Job einschätzen zu können und zudem schnell in die neue Position hineinflinden zu können. Ein ausführliches Gespräch mit dem künftigen Vorgesetzten ermöglicht ferner, ein klares Bild über Ziele

und Aufgaben zu erhalten. Sinnvoll ist darüber hinaus, in Abstimmung mit dem Vorgesetzten eine Art Businessplan aufzustellen, der unter anderem das Vorhaben der strategischen Entwicklung der Organisationseinheit aus Sicht der Führungskraft konkretisiert.

Sie sollen Problemlöser sein, Ihre Wünsche sind egal

Unterschätzen Sie in diesem Zusammenhang nie das strategische Ziel des Unternehmens: Eine wichtige Position zu besetzen, liegt immer im massiven Interesse der Firma, deren verantwortliche Entscheider alles versuchen werden, den aus ihrer Sicht geeignetsten Mitarbeitenden für die Position zu besetzen. Heißt: Es geht in der Regel weniger um Ihre persönlichen Wünsche. Vielmehr wird Ihnen am ehesten zugetraut, dass Sie ein bestimmtes „Problem“ lösen; man hat sozusagen die Kompetenzerwartung, dass Sie die Kuh vom Eis bekommen. Hier sollten Sie nochmals hinterfragen, ob Sie auch wirklich mit den Vorhaben des Unternehmens übereinstimmen.

Fragen Sie nach einem begleitenden Einzelcoaching

Wechselt man in eine höhere Position – ab Middle Management –, ist im Übrigen ein begleitendes Einzelcoaching immer sinnvoll. In vielen Unternehmen werden hierfür Mittel bereitgestellt, dennoch gilt das ungeschriebene Gesetz, dass die Initiative für die Maßnahme von der Führungskraft selbst ausgehen soll. Ich kann nur empfehlen, hier die Initiative zu ergreifen. Vorsichtig wäre ich indes mit Karriereratgebern. Es gibt zahllose davon, manchmal sind sie auch durchaus brauchbar. Viele Tipps gehen jedoch ins Leere oder können sogar gefährlich sein, wenn eine Führungskraft ihnen unkritisch folgt und dadurch vom eigenen Karriereweg abkommt. Denn wie eingangs erwähnt: Karriere ist immer individuell, es gibt keine allgemeinen Standards.

Buchauszug Gudrun Happich im Management-Blog:

<https://blog.wiwo.de/management/2021/02/18/buchauszug-gudrun-happich-herausforderungen-im-fuehrungsalltag-24-fuehrungsthemen-fuer-den-weg-ins-topmanagement/>