

## 2.1 Zur Entstehungsgeschichte des Praxis-Teils

Seit 1984 veröffentlichen die VDI nachrichten, die „führende meinungsbildende Wochenzeitung für Ingenieure und das Technische Management“ mit über 300.000 Lesern, in jeder Ausgabe die Serie „Karriereberatung“. Leser stellen Fragen, Heiko Mell antwortet. Die Themen umfassen das gesamte Spektrum von „Bewerbung, Beruf, Karriere“, bisher sind dort 2.700 Fragen und Antworten erschienen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden Original-Einsendungen und Antworten abgedruckt, z. T. für diesen Zweck leicht überarbeitet und thematisch geordnet. Die Einsender bleiben in der Serie anonym, sind aber dem Verlag und mir bekannt.

Alle Fragen sind authentisch, sie spiegeln jeweils Ausschnitte des echten Berufslebens wider. Bei der Auswahl habe ich seinerzeit beim Abdruck in den VDI nachrichten und auch jetzt wieder für dieses Buch darauf geachtet, dass solche Fragen im Mittelpunkt standen und stehen, die in der Praxis relevant und keinesfalls vollkommen exotisch sind. Diese Probleme bewegen Menschen, die in der Praxis des Arbeitslebens stehen und langfristig etwas erreichen bzw. kurzfristig vielleicht auch „nur“ ihre Existenz sichern wollen (was ja auch zur erfolgreichen Karrieregestaltung gehört).

Es gibt in den fast dreißig Jahren der Laufzeit dieser Serie zahlreiche bestätigende Hinweise auch von Lesern, die keine Ingenieure sind und teilweise sogar aus Berufsumfeldern kommen, die völlig außerhalb der bei uns stets im Mittelpunkt stehenden Industrie angesiedelt sind. Das sind Kaufleute, Juristen, Ärzte, Lehrer im öffentlichen Dienst etc. Sie sagen immer wieder: Genau so ist es auch bei uns.

Meine eigentliche Zielgruppe „Akademiker in der Industrie“ zeigt unterschiedliche Reaktionen, wenn sie meine Beiträge über einen längeren Zeitraum hinweg verfolgt: deutliche Skepsis bis Ablehnung als Student, vorsichtige Zurückhaltung in den ersten Berufsjahren, Zustimmung bis Begeisterung ab etwa zehn „Dienst-

jahren“: „genau so“ sei es in den Unternehmen oder auch „eigentlich noch sehr viel schlimmer“.

Wenn das so ist, habe ich schon früh angemerkt, dann erfahren und wissen Studenten beispielsweise viel zu wenig über die berufliche Praxis „da draußen“. Oder auch: Die typische Hochschule vermittelt kaum etwas über das spätere Berufsleben, das über rein fachliche Belange hinausgeht. Deshalb werden gerade auch in den ersten Berufsjahren bzw. schon beim Einstieg so viele Fehler gemacht.

Und wenn Sie beim Lesen der einzelnen Fälle auch auf gelegentliche unterhaltensame Effekte stoßen, dann stehen diese mit voller Absicht dort. Eine Serie über diesen extrem langen Zeitraum am Leben und im Interesse der Leser zu halten, verlangt mehr als nur trockene Vermittlung von Wissen und ständige Wiederholung ermahnender Ratschläge.

Aber da die Skepsis von noch unerfahrenen Erstlesern meiner Antworten mitunter eine erhebliche Dimension erreicht, versichere ich auch hier wieder vorbeugend: Alle meine Aussagen, auch wenn sie mitunter bewusst schon einmal „mit leichter Feder“ geschrieben wurden, sind in der Sache völlig ernst und nie als Glosse gemeint. Und auch das sei zur Vorsicht vorangestellt: Ich habe unser berufliches System nicht gemacht, ich habe es so vorgefunden. Weder einzelne Zeitungsbeiträge noch Bücher hätten die Kraft, es nachdrücklich zu verändern.

---

## 2.2 Einstimmung auf die nachfolgenden konkreten Fragen

Die hier nun folgenden Fälle sind zweifach ausgewählt worden: Zunächst wurden aus den ständig eingehenden Fragen zur Serie „Karriereberatung“ die zum Abdruck und zur öffentlichen Beantwortung geeigneten herausgefiltert. Daraus wurde für dieses Buch eine weitere Auswahl getroffen.

Trotz oder vielleicht auch gerade wegen der zweifachen Selektierung könnten Sie sich beim Lesen dieser Beispiele aus der Praxis wundern: Während der erste, rein konzeptionelle Teil dieses Buches die systematische, langfristige und auf ein Ziel ausgerichtete Planung fordert, geht es hier überwiegend um einzelne Teilprobleme und häufig um Schwierigkeiten, die vorn im Buch gar keine Rolle gespielt haben. Zum „Ausgleich“ dafür erkennt man in den konkreten Schilderungen nur höchst selten einen durchdachten Planungsansatz.

Dazu diese Anmerkungen:

1. Die hier zu Wort kommenden Einsender kannten den ersten Teil dieses Buches nicht. Sie haben ihre jeweilige Berufslaufbahn/Karriere meist ohne übergeordnetes Konzept irgendwann begonnen. Oft haben sie sich, so Karriereehrgeiz vorhanden war, von Position zu Position „emporgehangelt“.

2. Auch durch die in den einzelnen Fragen erkennbar werdenden Momentaufnahmen erhalten Sie interessante und, wie ich hoffe, lehrreiche Einblicke in die Praxis.
3. Wie sorgfältig Sie auch planen mögen: Auf Probleme der von den Einsendern beschriebenen Art können auch Sie auf Ihrem Weg zwischen Start und Ziel jederzeit stoßen. Mit meinen Antworten versuche ich, Lösungsansätze zu geben.

Die auf den folgenden Seiten abgedruckten Fragen und Antworten erschienen in den Jahren 2011 bis 2013 in der „Karriereberatung“ der VDI nachrichten. Zusätzlich habe ich unter „Notizen aus der Praxis“ gelegentlich Antworten gegeben, die sich mir aufdrängten, auch wenn es dazu keine konkreten Fragen gab.

---

## **2.3 Fragen und Antworten zur Karriere und zu angrenzenden Bereichen aus der Serie „Karriereberatung“ der VDI nachrichten**

### **2.3.1 Der Berufseintritt**

Im Idealfall ist dies bereits der erste Schritt auf dem Weg zum vorher sorgfältig definierten Ziel. In der Praxis jedoch sieht der typische Jungakademiker diesen Start als eigenständiges, isoliert zu betrachtendes Problem, das irgendwie gelöst werden muss. Was danach kommt, sieht man dann schon irgendwann.

#### **2.3.1.1 Paradies gesucht**

---

##### **Frage**

In einigen Monaten werde ich meine Promotion abschließen, danach möchte ich eine Arbeit in der Industrie aufnehmen, bevorzugt in einem größeren Unternehmen.

- I. Natürlich möchte ich einen tollen Arbeitgeber
  - mit erfolgsfähigen Strukturen,
  - bei dem gute Arbeit und Erfolg gleichbedeutend sind,
  - bei dem Mitarbeiter fair behandelt werden,
  - bei dem Teamarbeit nicht nur ein viel genannter Begriff ist, sondern real praktiziert wird und
  - bei dem die Entscheidungen der Vorgesetzten bis hin zur Unternehmensleitung nachvollziehbar sind.

Wie finde ich ein Unternehmen, das diesen Anforderungen möglichst gut oder ansatzweise entspricht? Ist auf Auszeichnungen zum besten Arbeitgeber Deutschlands Verlass?

II. Wonach sollte ich mich im Bewerbungsgespräch gezielt erkundigen, ohne arrogant zu wirken?

Kann ich verlangen, die spätere Abteilung einmal zu sehen?

Sollte ich gleich ablehnen, wenn mein zukünftiger Vorgesetzter nicht am Bewerbungsgespräch teilnimmt?

Was für eine Gehaltsforderung ... (nun ist's genug; H. Mell)?

### Antwort

Zwei Seelen wohnen, ach, in Ihrer Brust (frei nach Goethe, Faust).

Da ist Teil I Ihrer Frage: Intellektuell durchdacht, richtig formuliert und etwa so praxisnah, als würde sich Klein Fritzchen das Paradies vorstellen. Zu Ihrer Entlastung sei gesagt (Lebenslauf liegt vor), Sie sind ein Einser-Kandidat (u. a. Vordiplom 1,1). Da passiert so etwas schon einmal. Das kann später noch schlimmer werden (ernsthaft).

Mit der mir aus erzieherischen Gründen selbst auferlegten Bosheit weise ich auf zwei Gegebenheiten hin, die schon irgendwie zusammenhängen:

- a. Sie schreiben im Lebenslauf, lt. irgendeiner Statistik sei Ihre Vordiplomnote die einzige dieser Güte gewesen.
- b. Ich beantworte hier und in öffentlichen Veranstaltungen seit mehr als 25 Jahren Fragen dieser Art. „Wie finde ich das Paradies?“ hat, wie schon Ihr Vordiplom, extremen Seltenheitswert. Pauschal und ganz aufrichtig nur gut gemeint, rate ich Ihnen für Ihr späteres Berufsleben: Seien Sie stets ruhig besser und klüger als andere – aber orientieren Sie sich beim Auftreten, Aussehen, allgemeinem und speziell beruflichem Verhalten, bei Fragen und Antworten an dem, was der Durchschnitt tut. Abweichungen davon nur in homöopathischen Dosen, zumindest bis Sie fest „drin“ sind im System.

So, das alles habe ich zu Ihnen gesagt, weil Sie es aushalten können und nicht etwa aus Dummheit gefragt haben (wobei ich mitunter glaube, dass Klugheit ab einer gewissen Ausprägung Gefahr läuft, von der Umwelt schon wieder als Dummheit eingestuft zu werden – so als wäre beides auf einem Kreis angesiedelt). Nun in aller Ruhe zur Sache. Zunächst zu I:

Vergessen Sie das – sowohl was Ihre Vorstellungen und Wünsche angeht als gerade auch im Hinblick auf die Möglichkeiten, das alles im Vorstellungsgespräch herauszufinden. Ihre Anforderungen sind – was man Ihnen als Berufseinsteiger irgendwie nachsehen muss – wirklichkeitsfremd, Ihre Suche nach Aussagen dazu ist naiv, das System ist nicht so gebaut.

Aber ich kann Sie beruhigen: Alle großen Unternehmen – und zu einem davon wollen Sie – sind einander weitgehend ähnlich. Das kann gar nicht anders sein: Sie produzieren vergleichbare Produkte, arbeiten auf den gleichen Märkten, habe die gleichen oder sogar dieselben Aktionäre, bedienen sich bei der Einstellung von Mitarbeitern – vom Pförtner bis zum Chef des Aufsichtsrats – dieses einen Arbeitsmarkts, stellen ihre Anfänger von denselben Universitäten ein und schicken ihre Mitarbeiter auf weitgehend vergleichbare Seminare. Und sie tauschen diese Mitarbeiter in begrenztem Maße über Kündigungen, Bewerbungen und Neueinstellungen sogar noch untereinander aus.

Jetzt die vielleicht nicht wissenschaftlich fundierte, aber durch Lebenserfahrung gestützte Aussage von mir: Wenn das alles so ist, dann müssen die internen Verhältnisse solcher Unternehmen zwangsläufig sehr, sehr ähnlich sein, das ist anders gar nicht denkbar („wer eines kennt, kennt alle“).

Bei kleinen Privatunternehmen ist das übrigens anders: Dort strahlt die individuelle Persönlichkeit des Inhabers aus bis zur letzten kleinen Gegebenheit im Unternehmen.

Um wieder auf Ihre größeren Unternehmen zurückzukommen: Zufällige spezielle Gegebenheiten an einer Stelle (Person Ihres Chefs oder des informellen Führers des Kollegenteams) bedeuten für Ihren Weg dort größere Unterschiede als alles, was Sie im Vorfeld (etwas naiv gedacht) herausfinden könnten, wenn Sie Ihrem Fragenkatalog tatsächlich nachgingen. Stellen Sie Fragen dieser Art nicht, Sie würden sich bloß als besonders blutiger Anfänger outen. Auch ich habe erst einmal gelacht als ich das las. Es gibt keine Antworten darauf.

Teil II ist von Ihnen z. T. weniger durchdacht und manchmal mit falschen Begriffen formuliert worden, ist aber in der Sache viel realistischer.

Gezieltes Fragen im Vorstellungsgespräch: als Anfänger vor allem nach der anstehenden Aufgabe, nach Erwartungen des Chefs an den neuen Mitarbeiter, nach Aufbau der Abteilung/Zahl und Qualifikation der Kollegen. Der Rest findet sich. Achtung: Für den Chef, der das nicht zugeben darf, sind Sie als Anfänger etwa so bedeutend wie für den Dekan an der Uni ein weiterer Student im 1. Semester.

Blick in die spätere Abteilung: Bitten Sie höflich(!) unbedingt darum – die spätere Arbeitsumgebung sollte man gesehen haben.

Wenn der spätere Chef nicht anwesend ist: Unterschreiben Sie keinen Vertrag, wenn Sie ihn nicht kennengelernt haben, er ist für Sie wichtiger als der Rest des Unternehmens.

Zum Gehalt sollten Sie wissen: Alle Großunternehmen haben feste Standards, nach denen sie Anfänger bezahlen. Die können Sie akzeptieren oder Sie lassen es bleiben – mehr ist nicht. Eigentlich „verdient“ ein Anfänger in den ersten sechs Monaten noch nichts, man investiert lediglich in ihn, um nach ca. ein bis zwei Jahren einen „industrieverwendungsfähigen“ Mitarbeiter zu haben. Fangen Sie irgendwo an, leisten Sie Erstaunliches, werden Sie Ihrem Chef unentbehrlich, sehen Sie zu, dass Sie auf der Karriereleiter nach oben kommen, dann kommt das höhere Gehalt „automatisch“. Über Unterbezahlung klagende höhere Führungskräfte sind selten.

### 2.3.1.2 Beitrag zur Energiewende

#### Frage

Die Energiewende ist ein vor allem politisch viel diskutiertes Thema. Mein Ziel und Wunsch ist es, nach dem Studium einen aktiven Beitrag zum Gelingen der Energiewende zu leisten.

Ständig liest man (z. B. in Kommentaren von Politikern oder Fachexperten) und hört man (z. B. in Diskussionsrunden zum Thema), dass gerade dafür Nachwuchskräfte benötigt werden, die eine breite Ausbildung zum Verständnis aller verschiedenen Aspekte der Energiewende betreffend besitzen. Zudem entstehen immer mehr Studiengänge vor allem im Bereich der erneuerbaren Energien, die keine klassischen Verfahrenstechniker oder Elektrotechnikingenieure ausbilden. Es scheint also tatsächlich ein Bedarf an diesen „eierlegenden Wollmilchsäuen“ zu existieren.

Ich studiere Elektrotechnik an einer TU, schreibe derzeit meine Masterarbeit in der Entwicklung von Lithium-Ionen-Batterien und habe mehrere Praktika bei einem Energieversorgungsunternehmen und einem Windturbinenhersteller absolviert. Bei der Auswahl meiner Wahlvorlesungen habe ich darauf Wert gelegt, mir auch aus anderen Ingenieurwissenschaften (Maschinenbau, Chemieingenieurwesen) theoretisches Wissen rund um Energie anzueignen.

Bei der Recherche nach für mich interessanten Stellenausschreibungen habe ich aber bisher den Eindruck gewonnen, dass in der Wirtschaft letztlich doch immer die klassischen Elektrotechnik- oder Maschinenbauingenieure gesucht werden. Hierbei meine ich nicht nur das geforderte Studienfach, sondern beziehe mich auch auf die anlässlich der Personalsuche beschriebenen Tätigkeiten.

Wo werden also die breit ausgebildeten Berufseinsteiger gesucht – in der Entwicklung, im Vertrieb, im Projektmanagement? Oder am Ende gar in der Wissenschaft oder Politik?

---

**Antwort**

Sehr flüchtig gelesen, klingt Ihre Klage vermeintlich überzeugend, ist Ihre Argumentation scheinbar sogar logisch. Aber: So denkt und schreibt nur jemand, der die Praxis nicht kennt – denn sie ist anders, sehr anders sogar. Als Student bekommen Sie „Rabatt“ für Fehlinterpretationen dieser Art, später nicht mehr. Da nun jedoch Ihr Berufseintritt unmittelbar bevorsteht, sollten Sie mehr über die Gegebenheiten „da draußen“ wissen.

Sie haben anscheinend ein Buch gelesen mit dem Titel „Wie ich in wenigen Zeilen möglichst viele praxisfremde, ja gefährlich falsche Aussagen und Argumente unterbringen kann“. In der Reihenfolge Ihrer Darstellung versuche ich, die Dinge zurechtzurücken:

1. Der zweite Satz Ihrer Einsendung ist die „Wurzel allen Übels“, konkret: die Ursache aller Probleme, auf die Sie schon gestoßen sind bzw. noch stoßen werden.

Sehen Sie, die Basis Ihres Vorhabens sieht doch so aus: Sie wollen irgendwo Angestellter werden. Die offizielle (tatsächlich!) Definition dafür ist: ein abhängig Beschäftigter. Das Kernwort ist „abhängig“. Ihre Existenz ist abhängig davon, dass Sie jemanden finden, der Sie einstellt, bezahlt – und möglichst lange beschäftigt. Sie können entlassen werden; um anderweitige Wiedereinstellung oder um einen Aufstieg müssen Sie kämpfen, oft müssen Sie das sogar, um Ihren Arbeitsplatz zu erhalten. Sie haben kein „Recht auf Arbeit“, sind, wenn Sie eine solche haben, weisungsgebunden. Und Sie sind den großen und kleinen Entscheidungen des Arbeitgebers ausgeliefert: Wenn der Ihren Geschäftsbereich schließen oder die ganze Firma an einen Finanzinvestor verkaufen will, dann schließt oder verkauft er. Und alle Ihre Planungen können hinfällig sein.

Dennoch kann das Berufsleben Erfüllung geben, Freude bereiten, gern absolviert werden – vielen gelingt das. Aber es ist eine Überforderung Ihrer Möglichkeiten, neben all den erwähnten Problemen – und es können viele sein und sie können äußerst drückend werden – durch Ihre Arbeit als Angestellter eines Wirtschaftsunternehmens ein (noch dazu schlecht geplantes) politisch-gesellschaftliches Projekt von gewaltigen Ausmaßen aktiv voranbringen zu wollen.

Die Firmen, bei denen Sie sich anstellen lassen werden und deren Stellenanzeigen Sie lesen, haben als alles dominierendes Ziel, auf unterschiedlichen Wegen eine möglichst hohe Rendite des Kapitals ihrer Eigentümer zu erwirtschaften. Wenn die Energiewende dem dient, dann wird sie mitgenommen, es wird auf den Zug aufgesprungen. Aber Energiewende als Unternehmensziel? Sagte es ein Unternehmen, glaubte ich es nicht.

Der Windturbinenhersteller will keine Energiewende, er will auch nicht, dass insgesamt von seiner Branche möglichst viele Windturbinen aufgestellt werden – davon hat er nichts. Er will, dass er die Chance hat, möglichst viele Anlagen mit seinem Markenzeichen darauf zu verkaufen. Wenn das im Rahmen einer Energiewende geht, ist es gut, wenn es im Rahmen eines anders zu nennenden Programms liefe, wäre es auch gut. So läuft das, ich stelle es hier nur fest – und das Prinzip ernährt uns alle.

Aber Sie verstehen auch, dass Sie das System überfordern. Kein Angestellter in der Industrie kann erwarten, in diesem Rahmen „nebenbei“ (denn sein Ziel Nr. 1 muss ein anderes sein) auch noch politisch gewollte Programme voranzubringen.

Konkret: Sie werden in einem kommerziell orientierten Unternehmen tätig sein. Das können Sie sich aussuchen. Es baut entweder Windturbinen, Photovoltaik-Anlagen oder Biogas-Kraftwerke. Darauf können Sie sich spezialisieren; die „Energiewende“ jedoch ist ein politisches Thema, das ist eine ganz andere Dimension.

2. Im ersten und im dritten Satz Ihrer Einsendung berufen Sie sich auf Politiker, vielleicht auch noch auf Medienvertreter („Diskussionsrunden“). Nennen wir die einmal zusammen die „Gruppe A“. Sie brauchen aber einen Job bei einem Wirtschaftsunternehmen der „Gruppe B“. Beide Gruppen sind nicht zwangsverzehnt und nicht einander untergeordnet, oft reden sie kaum miteinander. Sie haben sich von Gruppe A Jobs einer bestimmten Art versprechen lassen (was deren Vertreter stets leugnen werden), gehen nun zu B und fordern das Versprechen ein. Das ist naiv. Berufen könnten Sie sich allenfalls auf konkrete Aussagen von Vertretern jener Unternehmen, die nun jemanden einstellen sollen. Oder Sie bewerben sich um einen Job im Bundesumweltministerium, beispielsweise.
3. Dieses Thema taucht hier in Abständen immer wieder auf: „Ich betreibe bewusst eine breit aufgestellte Ausbildung, suche dann auch vorzugsweise eine generalistisch ausgerichtete Position und die anschließende entsprechende Laufbahn.“ Dem folgt fast immer eine Enttäuschung. Oh, es spricht nichts, absolut gar nichts gegen eine breit aufgestellte Ausbildung mit Kenntnissen von diesem und jenem. Aber es sind zwei Einschränkungen zu beachten:



- a. „Breit“ allein zählt eher nicht viel. Erst einmal muss auf einem Gebiet Tiefe, also Spezialwissen, her. Zusätzliche Breite auf dieser Basis ist wertvoll, hilft dem Betroffenen irgendwann bestimmt weiter. „Ich sehe mich als Generalist“ jedoch ist eine Aussage junger Berufsanfänger, die bei Bewerbungsempfängern gefürchtet ist.
- b. Von eher winzigen und zufällig gegebenen Ausnahmen abgesehen, gibt es in Wirtschaftsunternehmen keine Laufbahn für Generalisten, also etwa vom „Junior-Generalisten“ über den „leitenden Generalisten“ bis zum „Top-Manager im generalistischen Management“.

Wohl aber gibt es Jobs mit eindeutig generalistischer Ausrichtung. Dazu gehören der Alleingeschäftsführer einer kleinen GmbH ebenso wie der Vorstandsvorsitzende eines Großkonzerns. Aber der Weg dorthin führt im Normalfall über eine Laufbahn mit steigender Verantwortung in einem speziellen Fachgebiet (z. B. Entwicklung, Vertrieb, Produktion, Projektierung etc.) einer Branche. Wer etwa technischer Geschäftsführer werden will, fängt nicht etwa als „Geschäftsführer-Anwärter III. Klasse“ an und rückt dann über die II. Klasse langsam vor. Sondern er startet als Entwicklungsingenieur, spezialisiert auf ein Produkt bzw. eine Technologie. Und wird dann Gruppen- und Abteilungsleiter Entwicklung, später Entwicklungs- und Konstruktionsleiter, bekommt irgendwann die Planung/AV dazu, dann die Produktion eines Werkes, die Werksplanung und Instandhaltung, wird technischer Leiter dort und später eventuell technischer Geschäftsführer. Dann ist er technischer Generalist. Und bekommt danach ggf. die Leitung einer Tochtergesellschaft, was die Verantwortung für den Vertrieb und das Kaufmännische auch noch einschließt. Und dann ist er endlich Generalist. Diese Laufbahnschilderung ist nur ein Beispiel, aber kein unrealistisches.

4. Nun noch ein Wort zu den Studiengängen, die Sie als Indiz für die Berechtigung Ihrer Erwartungen nehmen: Im Normalfall führen Hochschulen nach Genehmigung durch das Kultusministerium neue Studiengänge ein. Deren Absolventen heuert die Wirtschaft dann an – oder auch nicht. Wenn Sie Glück haben, gab es vorher intensiven Gesprächskontakt zwischen beiden Parteien. Aber bestimmt ist gerade jenes Unternehmen, bei dem Sie sich dann später bewerben, nie gefragt worden. Und ganz bestimmt hat den für die Einstellung zuständigen Entwicklungsleiter überhaupt niemand gefragt, ich versichere es Ihnen. Und dann kommen Sie und wundern sich über sein Desinteresse.

Ich hatte ein Gespräch mit zwei Hochschulprofessoren. Die erzählten mir: „Wenn wir eine neue Studienrichtung aufbauen wollen, fragt das Ministerium nur, ob wir dafür genügend Studenten bekommen, die sich dort einschreiben. Man fragt uns jedoch nicht, ob die Betriebe ‚draußen‘ solche

derart ausgebildeten Leute wollen.“ Ich habe keinen Grund, daran zu zweifeln.

Nun, wir sind ein freies Land. Worin oder als was Sie sich ausbilden lassen, entscheiden Sie, auch das Risiko tragen Sie. In einer Marktwirtschaft ist die Tatsache, dass ein Angebot existiert, noch kein Beweis dafür, dass dieses Produkt oder diese Leistung sinnvoll ist oder gebraucht wird. Also Vorsicht mit dem Plan, eine „eierlegende Wollmilchsau“ werden zu wollen.

### 2.3.1.3 Konzern, Promotion, Beratung?

#### Frage

Ich beende demnächst mein Diplomstudium als Wirtschaftsingenieur mit einer sehr guten Note und habe daher auch verschiedenste Angebote bekommen, u. a. für Konzerndirekteinstiege, Industriepromotionen und Unternehmensberatungen. Daher könnte man mein Problem als „Luxusproblem“ bezeichnen, aber trotzdem muss eine Entscheidung gefällt werden.

Bei einem Konzern (wie z. B. einem Top-Sportwagenhersteller) sind natürlich vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten gegeben, jedoch ist das individuelle Aufgabenspektrum zu Beginn sehr begrenzt. Zudem schrecken mich langwierige interne Auswahl-(Assessment-)Prozesse für Führungspositionen mit entsprechender Konkurrenz ab. Allerdings kommt man vermutlich von einem Konzern am besten „weg“, falls man unzufrieden ist.

Für eine Industriepromotion (Angebot des Top-Konzerns XY AG liegt vor) spricht neben dem Titel natürlich auch die erste Berufserfahrung, die man dabei erwirbt. Aber der Promotionsvertrag ist natürlich befristet und die Übernahmekancen wären bestenfalls 50:50. Wie einfach ist es eigentlich, danach bei anderen Unternehmen einen entsprechend vergüteten Job zu bekommen? Oder stößt man wegen höherer Gehaltsforderungen gegenüber Absolventen ohne Dr. und einer in der Regel ja nicht direkt auf das Promotionsthema zugeschnittenen Stelle schnell auf Vorbehalte?

Bei einer kleinen Technologie-Unternehmensberatung hätte ich die Möglichkeit, in kurzer Zeit viele verschiedene Projekte zu bearbeiten. Doch kann man danach dann noch ohne Gehaltseinbußen in die Industrie wechseln? Schließlich hat man zwar Erfahrung, aber eben nur bei wechselnden Projekten, somit kann man „nichts richtig“.

Können Sie aus Ihrer Erfahrung eine Einschätzung abgeben, wie bei den jeweiligen Alternativen die späteren Entwicklungsmöglichkeiten wären bzw. welche Option für wen die richtige ist?

---

**Antwort**

Ich bin dankbar für diese Einsendung, kann ich doch daran typische Eigenschaften einer bestimmten Bewerbergruppe demonstrieren, hier der Einser-Kandidaten.

Ihre Aufbereitung der Sachinformationen, die Darstellung der Vor- und Nachteile ist nahezu perfekt. Das unterstreicht die Aussage „Einser-Kandidaten scheitern auch in der Praxis so gut wie nie an fachlichen Problemen“. Sie können problemlos sogar mit fachfremden Aufgaben betraut werden – sie wühlen sich auch dort zum Kern der Sache durch, fassen schnell auf, analysieren treffsicher und bringen so gut wie immer ein vorzeigbares Ergebnis zustande.

Das wird hier unterstrichen durch die vorbildlich gelöste – fiktive – Aufgabe: „Stelle zusammen, welche Möglichkeiten ein solcher Kandidat hat und wo die Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten liegen.“

Das entspricht in etwa den im Studium gestellten Aufgaben (Klausuren, Studien- und Diplomarbeit). Wer das so vorzeigbar schafft, bekommt seine 1 (es geht mir ums Prinzip, nicht um den Vergleich dieser Einsendung mit einer wissenschaftlichen Ausarbeitung).

Dann kommt die nächste Stufe, die Entscheidung. Sie setzt, nach Heiko Mell, einen mehr oder weniger großen Rest von Dummheit beim Entscheider voraus – sehr kluge Menschen würden sich überhaupt nie entscheiden. Weil eine Entscheidung nicht etwa nur die Festlegung auf diejenige von mehreren Handlungsalternativen ist, für die besonders gewichtige Argumente sprechen. Das könnte jeder Dummkopf oder Computer auch. Nein, eine Entscheidung wird dann fällig, wenn ziemlich genau so viele Argumente für wie gegen eine Alternative sprechen oder für bzw. gegen mehrere davon.

Dann werden plötzlich gefragt: der Mut, etwas eigentlich Unverantwortliches zu tun, weil es getan werden muss; die Bereitschaft, auf das eigene Bauchgefühl zu hören, ohne Begründungen dafür liefern zu können; die Lust, bewusst auch Unkonventionelles zu tun; der spielerische Effekt, auch Risiken einzugehen, die „eigentlich unvernünftig“ sind; das Einbeziehen von Regeln aus der Praxis, wo die Dinge nun einmal so sind wie sie sind – und die Berücksichtigung des typischen Verhaltens von hier tangierten Menschen, die häufig völlig jenseits von Rationalität und Logik handeln.

Dies alles nun ist, vorsichtig gesagt, weniger die Stärke von Einser-Kandidaten. Die stets alles „richtig“ machen wollen. Was in Schule und Uni ausgereicht hat. Im „Leben danach“ reicht das nicht nur nicht mehr, sondern diese einfachen Kategorien „richtig“ oder „falsch“ sind gar nicht mehr existent. Dafür gibt es die neuen Anforderungs-Kategorien „strategisch durchdacht“, „taktisch klug“, „clever/raffiniert“, „frech“, „risikofreudig“, „auf die Schwäche der Mitmenschen

zielend“, „Erfolg habend“ oder auch „glücklich operierend“. Vielleicht gilt sogar noch „der Mensch reift an seinen Niederlagen“.

Gehen wir nun auf die von Ihnen richtig dargestellten Optionen ein:

#### 1. Einstieg im Konzern:

Wer bei der XY AG beginnt, ist erst einmal bei der XY AG beschäftigt. Das allein ist schon etwas – man sammelt quasi „Credit Points“ für das weitere Berufsleben. Fünf Jahre später, so das notwendig werden sollte, öffnet der Name dieses Arbeitgebers draußen viele Tore. Interne Aufstiegschancen gibt es zahlreiche, Ausreden für langfristig ausbleibende Beförderungen gibt es daher eher nicht.

Das „individuelle Aufgabenspektrum“? Wen interessiert das denn? Sie gestalten im Anfang ohnehin weder die Konzernpolitik, noch die neue Baureihe, die dem 911er nachfolgen soll (als Beispiel). Alles geht ein bisschen gemächlich, ein bisschen nach Dienstweg und niemand wird je in seiner Einstiegsposition pensioniert. Man lernt erst einmal, „wie das hier so läuft“, ist ein kleines Licht in großen Projekten, hat den Marschallstab im Tornister – und ist bei der XY AG: Den Kommilitonen läuft eine Gänsehaut den Rücken hinunter, wenn sie das hören. Und der Schwiegervater überlegt schon, wie er die Geschichte am Stammtisch erzählt.

Was Sie in jenem Konzern machen werden? Was macht ein Papst – *sein* muss man einer, darum geht es (notfalls tut es auch ein Erzbischof).

Achtung: Der Vorstandsvorsitz des Hauses steht grundsätzlich jedem offen. Aber der Inhaber dieser Position hat nicht das beste Super-Examen aller akademischen Mitarbeiter, hat nicht stets die wissenschaftlich anspruchsvollsten Aufgaben gelöst und ist nicht zwangsläufig der „guteste Gutmensch“, den man sich denken kann. Für die Ebenen unter ihm gilt das entsprechend abgestuft. Ach und noch etwas: Würde man den jeweiligen Vorstandsvorsitzer fragen „a) wie wichtig war die Einstiegsaufgabe in der beruflichen Praxis für das Erreichen der heutigen Position und b) haben Sie sich nicht auch an den langwierigen internen Auswahlprozessen für Führungspositionen mit der entsprechenden Konkurrenz gestört?“, dann haben Sie die seltene Chance, solch einen Mann einmal lachen zu sehen. Siegertypen fürchten nichts, weder vorübergehend langweilige Arbeit, noch Wettbewerber (die dazu da sind, besiegt zu werden).

Ich weiß, dass meine Argumentation Er widerungen denkbar macht wie: „Ich will doch gar nicht Vorstandsvorsitzender werden, Abteilungsleiter in der Entwicklung würde mir völlig reichen.“ Das wäre, mit Verlaub gesagt, nicht relevant. Wer in bestimmten Strukturen arbeiten will, muss das Prinzip akzeptieren, nach dem sie funktionieren („An ihren Extremen sollt ihr sie erkennen“). Auch der Top-Manager war in der Regel einmal Abteilungsleiter.

Und fürchten Sie sich nicht vor den Auswahlmethoden für künftige Führungskräfte. Solche „Methoden“ gibt es immer, ob es nun die Einschätzung durch einen einzigen Chef ist oder das verobjektivierte Urteil innerhalb einer systematisierten Auswahl. Überall kann nur etwas werden, „wer unseren Ansprüchen genügt“ – mal sind es diese, mal jene. Vertrauen Sie einfach darauf, dass die „Methoden“ tatsächlich Menschen bevorzugen, die den Anforderungen entsprechen. Befördert wird anspruchsbezogen, nie nach Gerechtigkeitsüberlegungen. Und: Der Berufseinstieg hier ist kaum je pauschal „falsch“.

## 2. Industriepromotion:

Schauen Sie einmal in die Stellenanzeigen, wie viele promovierte Wirtschaftsingenieure gesucht werden (fast keine). Also müssten Sie es tun, nur weil Sie sich dann besser fühlen (das kann ein Argument sein). Wenn es in jenem Unternehmen tatsächlich nur eine geringe Chance auf spätere Übernahme gibt, sollten Sie bei den Übernehmen sein, sonst haben Sie leicht das Image „Gewogen und zu leicht befunden“. Man muss dann schon eine sehr gute „Ausrede“ haben, warum man nicht übernommen wurde, um für andere Arbeitgeber uneingeschränkt interessant zu sein.

Achtung, Sie entwickeln eine Art Fixierung auf die Gehaltsfrage, diese taucht später noch einmal auf.

Nach Promotionsabschluss wären Sie in externen Augen ein promovierter Dipl.-Ingenieur, der traditionell von Bewerbungsempfängern etwas höher eingestuft wird als ein nichtpromovierter. Ob man Ihnen dabei zusätzlich noch die Promotionszeit als volle Berufserfahrung anerkennen würde, ist offen. Dem stünde ja dann attraktivitätsmindernd die Nichtübernahme durch den renommierten Konzern gegenüber.

Und der am Uni-Institut promovierte Ingenieur hat ja in seinen Jahren dort auch etwas getan, hat Erfahrungen gesammelt. Diese sind in dem typischen Einstiegsgehalt für promovierte Anfänger bereits „eingepreist“. Der Sinn einer Industriepromotion ist vorrangig die Promotion, so wie eine Haustür mehr Tür ist als Haus.

Wenn Sie so aufs Geld fixiert sind, wählen Sie – gerade als Wirtschaftsingenieur – lieber den Konzerneinstieg gemäß 1. Dann haben Sie zum Zeitpunkt, an dem der „Industriedoktor“ gerade die Promotion abschließt und um seine Übernahme bangt, mehrere Jahre „richtiger“, unangreifbarer Berufspraxis, die in- oder extern mit Sicherheit „gut verkaufbar“ ist.

Übrigens sagt man besser „Doktorgrad“ als „titel“. Auch klingt „Ich wollte diesen Grad erwerben“ vornehmer als „Ich wollte unbedingt diesen Titel“.

### 3. Beratung:

Hier taucht schon wieder das Geld auf, gerade als Berufsanfänger sollten zuerst andere Aspekte eine Rolle spielen. Verdient wird später: Geschäftsführer klagen eher selten.

Die Tätigkeit in einer Beratung, so sie zwei bis drei Jahre nicht überschreitet, gilt oft als eine Art externes Traineeprogramm. Man sieht sehr viel und lernt entsprechend, keine Frage.

Neben der fachlichen Qualifikation sind auch Auftreten, die Fähigkeit, „sich selbst zu verkaufen“ und Präsentationsstärke gefragt. Oft ist es ein sehr anstrengender Job, schon wegen der hohen (bis zu 100 %) Reise- und Übernachtungsquote und vieler „Überstunden“. Das wird gut bezahlt, sonst täte es ja so mancher nicht. Dieser Anteil einer „Erschwerniszulage“ fällt beim späteren Wechsel in die „stationäre“ Industrie eigentlich weg, er ist nicht immer hinüberzuretten.

Vielen erfolgreichen, talentierten Beratern gelingt anschließend der Absprung in tolle Industriepositionen, anderen nicht (Vorzeigebeispiele sind nicht immer repräsentativ, lassen Sie sich nicht blenden).

Wer lange oder immer dabei bleibt, braucht irgendwann Akquisitionspotenzial, sprich verkäuferische Fähigkeiten (er verantwortet dann die Auftragsbeschaffung, während die Durchführung der Beratungsprojekte rangniedere Manager oder neue Einsteiger übernehmen). Viele namhafte Großberatungen sind knallhart: Wer nicht alle paar Jahre intern befördert wird, muss gehen. Dann war er nicht gut genug.

So, geehrter Einsender, nun entscheiden Sie – gerade auch nach Bauchgefühl. Ob es richtig war, erfahren Sie nie. Zwar sehen Sie, was in zwanzig Jahren aus Ihnen geworden ist. Aber Sie sehen nicht, was auf einem alternativen Weg aus Ihnen geworden wäre. Auch der Weg ehemaliger Kommilitonen oder späterer Kollegen beweist nichts – das sind andere Persönlichkeiten, die z. T. bei gleichen Chancen ganz andere Ergebnisse erzielen. Denn später entscheidet die Persönlichkeit maßgeblich über den Karriereerfolg, der Wert des sehr guten Examens sinkt.

#### 2.3.1.4 An welchen „Symptomen“ liest man Chancen ab?

##### Frage

Bezugnehmend auf eine frühere Frage, wo Sie schreiben, dass nach Ihrer Erfahrung eine besondere Sprachbegabung negativ mit Managerqualitäten korreliert, möchte ich Sie um weitere „Beobachtungen aus der Praxis“ bitten.

Ich weiß, dass ich viel von Ihnen verlange, wenn ich Sie darum bitte, wissenschaftlich schwer nachzuweisende Korrelationen zwischen Kenntnissen und Charaktereigenschaften einerseits und Führungsqualitäten andererseits in dieser Zeitung abzudrucken (und deshalb ggf. den Zorn sich angesprochen fühlender Leser auf sich zu ziehen). Andererseits haben Sie sich – wenn ich das anmerken darf – in einem früheren Fall bereits so weit „aus dem Fenster gelehnt“, dass Sie dies vielleicht erneut wagen mögen?

Diese Frage stelle ich, damit Studenten wie ich einschätzen können, ob ihre Begabungen, Stärken und Schwächen bereits heute als Indiz für eine Prognose hinsichtlich des späteren Erfolgs im Berufsleben dienen können. Dies unter der Annahme, dass man von seinem Arbeitgeber die Gelegenheit erhält, seine ggf. vorhandenen Managerqualitäten auch tatsächlich einzusetzen.

Sind moralisch „gute“ Menschen Ihrer Erfahrung nach bessere Führungskräfte als solche, die weniger „edle“ Charakterzüge haben? Das klingt für Sie wahrscheinlich naiv, weil ja auch „Haudegen“ gute Chefs sein können und sind. Dann stellt sich allerdings die Frage, ob dies nicht eine aussterbende Spezies in den Führungsetagen ist: Ich meine, einen Wandel in der Personalauswahl (insbes. von Führungsnachwuchs, z. B. Trainees) zu beobachten. Man zielt heute darauf ab, solche Mitarbeiter zu rekrutieren, die teamfähig und umgänglich, d. h. moralisch „bessere“ Menschen sind als bspw. egozentrische Choleriker.

---

### Antwort

O Mann! Sie produzieren Gegensätze, die keine sind, führen Wertungskategorien ein, die hier für uns nicht zum Thema passen und stellen in aller Unschuld Fragen, auf die es z. T. gar keine Antwort gibt und bei denen man ein ganzes Buch mit der Begründung füllen könnte, warum es so nicht geht.

Und doch haben Sie auch Anerkennung verdient. Denn Sie beschäftigen sich wenigstens mit solchen Themen; während andere zeitlebens durch den Beruf stolpern und in Fettnäpfchen treten, die sie noch nicht einmal danach als solche erkennen. Also: Glückwunsch erst einmal dazu.

Ich muss einfach einige Aspekte nebeneinander abhandeln, hoffend, dass a) ich mit dem begrenzten Raum auskomme und b) am Schluss einige halbwegs brauchbare Erkenntnisse übrig bleiben:

1. Es ist unmöglich, einem einzelnen Menschen den späteren Erfolg im Beruf vorherzusagen. Dafür ist das ein zu komplexes Gebiet, sind die Einflussfaktoren zu zahlreich, ändert sich dieser eine Mensch zu schnell bzw. unterliegt er zu stark äußeren Kriterien, spielen Glück, Zufall, Gelegenheit, Partnerwahl(!) etc. eine zu große Rolle. Es ist allenfalls möglich, bei einer einigermaßen homogenen Gruppe mit ausgeprägten Eigenschaften und Fähigkeiten

- vorherzusagen, dass ein größerer Prozentsatz ihrer Mitglieder wohl so oder so „enden“ wird.
2. Oft bringen berufliche Extremsituationen besondere Stärken ans Licht oder besondere Schwächen zur Wirkung, die nie an die Oberfläche gekommen wären, hätte es für den betroffenen Menschen nur immer durchschnittliche Herausforderungen gegeben. Für den einen war die besondere Beanspruchung, zerbrach er doch daran, nichts als Fluch, der andere empfand sie als Segen, konnte er sich doch genau an dieser Stelle profilieren.
  3. So banal es klingt: Viele junge Menschen wissen nicht, was sie wirklich können (wo ihre wahren Talente liegen), was letztlich gut für sie ist und/oder entwickeln eine fatale Leidenschaft, genau jenen Zielen nachzujagen, die sie nicht erreichen werden und dafür brillante Fähigkeiten zu missachten, mit denen sie sich auszeichnen könnten.

Es hilft, wenn man schon als Schüler ein wachsames Auge für die anderen entwickelt. Sie sind der Maßstab: Ich bin schnell, wenn ich schneller laufen kann als die meisten von ihnen. Und ich bin sehr schnell, wenn ich die anderen Schnellsten ihrer Klassen auch noch besiege. Das gilt für alle weiteren Eigenschaften und Fähigkeiten entsprechend.

Und dann kann ich zwar Schwächen gezielt trainieren, habe aber stets mit Gegnern zu rechnen, die dort schon untrainiert ihre Stärken haben. Wenn die erst auf diesem Gebiet gezielt üben, bin ich zum Verlieren verdammt. Es ist also noch wichtiger, Stärken auszubauen als gegen Schwächen anzutrainieren.

Man lernt auch in ungeliebten Fächern für Klassenarbeiten, Abiturprüfungen, Klausuren und Examen. Aber man wird nicht Mathematiker, wenn das Können nur für eine 2,6 im entsprechenden Leistungskurs-Fach gereicht hat.

Es reicht auch nicht, etwas gern zu tun, um daraus einen Beruf zu machen. Man muss es auch noch gut können.

Auch hier wieder die tröstliche Botschaft: Jeder kann irgendetwas, er muss es nur herausfinden und die daraus resultierenden Konsequenzen auch ziehen wollen. Allein an diesem Wollen mangelt es vielen, sie warten lieber auf eine „göttliche Eingebung“.

Fazit: Im Idealfall treffen sich „Das kann ich“ und „Das würde ich gern tun“ an einem Punkt. Es kann nicht schaden, absolut nicht, wenn man auf diesen Schnittpunkt auch noch eine dritte Linie zusteuern lässt, nämlich „In diesem Bereich habe ich mich sorgfältig über den Arbeitsmarkt informiert und sehe dort auch Chancen für mich“.

In diesem Land bedeutet das in einer Fachrichtung angebotene Studium nicht, dass sich hinterher auch jemand findet, der den Absolventen dieser



Richtung braucht und einstellt. Das klingt nur für lebenserfahrene Leser banal, viele Studenten und deren Eltern wissen das tatsächlich nicht!

4. Nicht mit dem Anspruch, hier über wissenschaftlich abgesichertes Wissen zu verfügen, kann ich doch einige Erkenntnisse weitergeben, die sich mir in einem extrem erfahrungsintensiven Berufsleben aufdrängten. Sie treffen natürlich nicht in jedem Einzelfall zu, geben aber doch Anhaltspunkte zur eigenen Orientierung oder sie sind zumindest Warnhinweise auf eine potenzielle Gefährdung:
  - Eine sehr ausgeprägte Begabung für Fremdsprachen (nicht etwa nur Englisch, sondern drei oder vier fließend gesprochene Sprachen und die fünfte nebenbei im Urlaub erworben) scheint mit eher unterdurchschnittlich ausgeprägter Managementbegabung einherzugehen (war hier schon Thema, gehört aber in eine solche Aufzählung).
  - Die Abiturnote gibt eine gute Prognosebasis für die Examensnote beim Studium: Abi = Uni ( $\pm \frac{1}{2}$  Note), FH-Abschluss meist eine Note besser als Abi (und als Uni geworden wäre). Wer diese Zusammenhänge sprengen will, muss sehr viel mehr arbeiten als in der Schule. Und das macht kaum jemand wirklich.
  - Einser-Kandidaten (Studien-Examen) scheitern in der Praxis kaum jemals an fachlichen Problemen, sie werden auch mit Aufgaben fertig, für deren Bewältigung sie nicht ausgebildet sind. Sie bekommen aber oft Schwierigkeiten mit dem „System“ nach den ersten fünf bis zehn Praxisjahren. Das auf Durchschnittsmenschen ausgerichtete (Industrie-)System kann ihre hohen Ansprüche oft nicht erfüllen, vorsichtig gesagt.
  - Einser-Kandidaten „verkaufen nix“ – ihre Vertriebsbegabung ist oft schwächer ausgeprägt. Andererseits können(!) schwache Examensnoten durchaus für eine überdurchschnittliche Vertriebsbegabung stehen – im Vertrieb haben Examensnoten nur geringe Bedeutung.
  - „Früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will“: Überdurchschnittliches Talent, z. B. auch zur Führung, zeigt sich sehr oft schon in der Schule und während des Studiums, z. B. auch im Hobby-/Freizeitbereich, im außeruniversitären Engagement. Wer als „graue Maus“ durch Schule und Hochschule geht, nie den Kopf aus der Masse steckt, nie ein besonderes Amt übernimmt, nie durch herausgehobene Leistung auffällt, wird kaum mit 35 plötzlich aufwachen und sich als Manager für die Spitze einer Einheit qualifizieren.
  - Ein berüchtigter „Karriere-Killer“ ist „Schwierigkeiten mit Autoritätspersonen“. Was später beim Chef eskaliert, zeigt sich oft schon im Elternhaus (z. B. Vater), in Schule und Studium, in der Bundeswehr, bei Praktika.

- Für Zeiten und Vorgänge/Vorfälle vor dem Examensabschluss bekommt der junge Mensch bei der Beurteilung seines Werdeganges einen gewissen „Rabatt“. Weltreisen (entgegen einer fest verankerten Meinung stirbt man aber nicht, wenn man ohne Rucksackreise durch Australien erwachsen werden muss), Studienwechsel, „merkwürdige“ Nebentätigkeiten etc. sind Beispiele dafür. Voraussetzung: Diese Dinge bleiben „im Rahmen“ und ihnen stehen eindrucksvolle Leistungen in relevanten Fächern gegenüber.
- „Erkenne dich selbst – und kenne dein Zielumfeld“: Lesen Sie, wenn Sie noch studieren, einmal zehn bis fünfzig Stellenangebote der Zielumgebung, in die Sie später beruflich hineinwollen. Nehmen wir an, Sie wollen in die Entwicklung, dann sammeln Sie Anzeigen aus dem Bereich Entwicklungsingenieure. Nicht vorrangig solche für Berufsanfänger, sondern für berufserfahrene Mitarbeiter. Und dann analysieren Sie a) das umrissene Tätigkeitsfeld und b) in den Inseraten genannte geforderte persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten. Und dann fragen Sie sich: „Will ich das, kann ich das, bin ich das?“

Die relativ große Anzahl dieser Inserate brauchen Sie, weil Anzeigen z. T. unüberlegt, routinemäßig und uninteressiert getextet werden – ein einziges Exemplar könnte Ihnen ein völlig falsches Bild vermitteln, die Masse gleicht das aus.

- Es ist erstaunlich, was ein Mensch erreichen kann, wenn er etwas wirklich will und sich konsequent, energisch und unverdrossen dafür einsetzt. Dazu gehört es auch, nach Rückschlägen nicht aufzugeben, nach Niederlagen wieder aufzustehen – andere Dinge zurückzustellen und dem Hauptziel unterzuordnen. Auch diese Fähigkeit sollte sich schon vor Studienende gezeigt haben.
- Ich empfehle auch unseren „Karrierpotenzial-Test“ (Kap. 3 in diesem Buch). Er gibt zumindest Anhaltspunkte für Ihr Potenzial – und lässt schon durch seine Fragen Rückschlüsse zu, worauf es ankommt.

Nun zu Ihren weiteren Fragen:

Sind moralisch „gute“ Menschen bessere Führungskräfte?

Nein, das kann man ziemlich klar beantworten. Ich will das Thema nicht uferlos ausweiten, aber doch darauf hinweisen, dass ein von Ihnen vermutlich gar nicht als kritisch erkannter Punkt Ihrer Formulierung die Frage ist: Was ist denn eine „bessere“ Führungskraft? Für wen soll sie besser sein? Das System kennt nur eine Antwort: Eine gute Führungskraft ist jemand, den sein Chef dafür hält. Und der fragt nicht nach dem „besseren Menschen“, der will Ergebnisse.

Dann ist „Haudegen“ nicht das Gegenteil zu „bessere Führungskraft“ und auch nicht zu „moralisch gut“. Der Haudegen kann nebenbei gutmütig, liebenswürdig, verständnisvoll und erfolgreich sein, aber auch bössartig, gemeingefährlich und ein

Versager. Ein Haudegen sieht ein Problem und geht mit gezogenem Degen (mit allem, was er hat) drauf los, haut zu. Ohne ausgetüftelte Strategie, ohne großes politisches Konzept. Es gibt Situationen, in denen das Erfolg bringt, in anderen ist es falsch. Mehr ist an dieser Eigenschaft nicht dran, sie ist nicht generell schlecht.

„Teamfähige“ Mitarbeiter sucht man schon lange, mit „moralisch besser“ hat auch das weder so noch so etwas zu tun. Es gibt oder gab sogar Gangsterstrukturen (Piraten, z. B.), die Teamfähigkeit voraussetzten. Das bedeutet nur, dass man mit anderen Menschen gemeinsam, in enger Abstimmung und gegenseitiger Zusammenarbeit auf ein selbst gesetztes oder vorgegebenes Ziel hinarbeiten imstande ist (siehe auch die Neandertaler bei der Mammutjagd).

Wobei diese Eigenschaft heute fast unverzichtbar ist, typische Beispiele für Teams sind Projektgruppen mit heterogener Zusammensetzung. Die Dinge müssen differenziert gesehen werden: Die Mitarbeiter sollen teamfähig sein, sich also in Arbeitsgruppen ein- bzw. auch unterordnen können. Alles schön und gut – aber ich habe noch nie ein Team gesehen, das zum Abteilungsleiter befördert wurde. Für jenes Ziel gilt es, a) sich schön harmonisch ins Team einzufügen und sich dabei b) so zu profilieren, dass man höheren Orts als jemand auffällt, der das Zeug zur Führungskraft hat. Das geht übrigens durchaus.

Ihr Egozentriker ist tatsächlich ein gegensätzlicher Typ zum Teamspieler. Aber wenn Sie einmal schauen, wer an der Spitze großer Organisationen steht und also Macht ausübt (was ihm auch noch Spaß machen muss), dann stoßen Sie zwar nicht überall auf brutale Egozentriker, aber doch öfter als auf „moralisch bessere Menschen“.

Choleriker wiederum sind – isoliert von allem anderen – einfach nur leicht erregbar und jähzornig. Nicht permanent, sondern wenn sie gereizt sind oder werden. Das könnte im Extremfall sogar Heilige betreffen. Die ja durchaus zornig sein können. Vielleicht sogar jäh. Die negativen Eigenschaften des Cholerikers beschränken sich lt. Definition allein darauf. Steuerbetrüger oder Schwarzfahrer kann er zusätzlich sein – wie viele ausgeglichene Menschen auch.

Fazit: Die Zusammenhänge sind komplex, Menschen (ver)ändern sich, Ansprüche variieren. Es ist im Extremfall sogar möglich, dass wir einen Akademiker „unten“ in der Hierarchie scheitern lassen, der vielleicht das Zeug gehabt hätte, ein guter Geschäftsführer zu werden.

### 2.3.1.5 Wer weniger arbeitet, könnte mehr leisten?

#### Frage

Ich habe als Maschinenbauerin (Master) während eines Praktikums die Tätigkeit im Consulting kennengelernt und bin begeistert von den Aufgaben und Herausforderungen.

Die Tatsache, dass vor allem Einsteiger selbstverständlich 60–70 Stunden die Woche arbeiten, passt jedoch nicht zu meinem Lebensmodell. Ich möchte in fünf Jahren nicht alleinstehend und ausgebrannt sein.

Der Reiz der Tätigkeit im Consulting liegt für mich weder im Gehalt, noch im Prestige, sondern allein an der Tätigkeit an sich. Ich bin gerne bereit, in heißen Projektphasen ein Maximum an Leistung und Zeitaufwand zu betreiben, aber dies sollte nicht die Regel sein und durch anschließende Erholungsphasen entlohnt werden. Es müssen nicht unzählige Projekte parallel laufen, um ein Maximum an Prämien zu erzielen. Der Fokus sollte drauf liegen, sich in einem starken Team auf ein bis zwei Projekte zu konzentrieren anstatt aus Prestigegründen Riesenprojekte im Alleingang zu stemmen.

Zudem ist bekannt, dass ausgeglichene Mitarbeiter (Stichwort Work-Life-Balance) bessere Leistungen über einen längeren Zeitraum hinweg erbringen. Könnte man so nicht bessere Ergebnisse für alle Beteiligten erzielen?

Daher meine Frage: Ist Consulting auch als 40-Stunden-Woche möglich und wenn ja: Wie? Wo?

---

### Antwort

Asterix wusste: Je besser die Armee, desto schlechter das Essen (was ihn als frischgebackenen Legionär nach dem ersten Verpflegungsempfang zu dem Ausspruch animierte: „Ich wusste nicht, dass die römische Armee so gut ist“; ich habe das aus dem Gedächtnis zitiert).

Und adäquat scheint heute zu gelten: Je bedeutender die Unternehmensberatung, desto geringer der Anteil an frei gestaltbarer Freizeit, der insbesondere dem jüngeren Berater bleibt. Es gibt sicher auch die eine oder andere Ausnahme, aber was Sie dort berichten, scheint in vielen Fällen fast Standard zu sein. Es geht ja nicht nur um die wöchentliche Arbeitszeit an und für sich – die Projekte, bei denen man anwesend sein muss, sind zusätzlich auch noch über ganz Deutschland oder sogar Europa verstreut.

Das nun ist so. Teils aus Tradition und Selbstverständnis, teils wegen des Images, teils auch, weil mehr Stunden à x Euro mehr Honorar ergeben als weniger Stunden. Wenn Sie meinen Rat wollen: Nehmen Sie diesen Status jener Branche einfach zur Kenntnis, betrachten Sie ihn als Fakt, Sie als Anfängerin werden das nicht ändern. Andere Gegebenheiten im Leben sind mit ähnlichen Zwängen verbunden: Sie werden kein leistungsstarkes Auto der Premiumklasse fahren können, ohne hohe Kosten tragen zu müssen, Sie können nicht Bundeskanzlerin werden, ohne in Berlin residieren zu müssen und Sie können bei einem mittleren Gehalt nicht gleichzeitig hohe Konsumausgaben und hohe Sparquoten realisieren.

Es hat keinen Sinn, sich aus einem „Paketangebot“ irgendwelche Rosinen herauszupicken, aber den Rest nicht zu wollen. Der Volksmund nennt das „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“. Vorläufig gilt also: Sie passen mit Ihren Vorstellungen nicht in dieses Metier hinein.

Natürlich dürfen Sie immer wieder darüber nachdenken, ob man nicht ... und wie es möglich wäre, ... Aber solange nur Sie allein so denken, bringt es nichts. Erst wenn der Zeitgeist auf Ihrer Seite ist, wenn sich also plötzlich keine Elite-Absolventen mehr finden, die unter den heute üblichen Bedingungen dort eintreten wollen, wird man die Verhältnisse ändern.

Mein Trost für Sie: Es muss nicht Ihr Schicksal sein, in fünf Jahren allein-stehend zu sein. Nicht nur, weil auch Unternehmensberater(innen) schon Lang-frist-Partner gefunden haben – sondern auch, weil in sehr vielen Fällen zwei bis drei Jahre Beratung im Werdegang genug sind. Die ersetzen vielen Einsteigern ein Traineeprogramm, danach wechseln sie in „stationäre“ Unternehmen. Dann sind sie auch noch nicht „unbezahlbar teuer“ bzw. noch flexibel genug auch in diesem Bereich.

Sofern Ihnen das als Lösung zusagt, planen Sie zwei Jahre dort ein und verwirklichen Sie Ihren Traum. Aber: Sagen Sie im Bewerbungsprozess weder, dass Sie nach zwei Jahren den Ausstieg planen, noch etwas über 40-Stunden-Wochen und den hohen Stellenwert geordneter Freizeit. Sie müssen Ihren künftigen Arbeitgeber so nehmen (und lieben) wie er ist – oder Sie gehen woanders hin.

Und beachten Sie diesen Grundsatz: Wenn Sie die Tennisregeln verändern wollen, sollten Sie erst deutsche Meisterin werden (oder etwas in der Art), dann sollten Sie Wimbledon gewinnen und vielleicht noch etwas in der Güte. Dann, aber erst dann, hört Ihnen vielleicht wenigstens jemand zu. Anfänger jedoch nimmt man eventuell mit offenen Armen auf, aber niemals ernst, wenn sie noch vor allem anderen das System verändern wollen.

Bei der Gelegenheit kann ich dann noch loswerden, was ich von Begriffen wie „Work-Life-Balance“ halte:

Ganz besonders stört mich der Gegensatz, der durch den Begriff der Balance zwischen Arbeit und Leben konstruiert wird. Für mich und sehr viele andere, von denen doch einige dieses Land vorangebracht haben, ist mein „Work“ ein wichtiger, unverzichtbarer Teil meines „Life“. Und wer sucht, findet sicher auch in unserer Art zu „worken“ einen Teil unserer jeweiligen Art zu „lifen“ wieder.

Ich sehe berufliche Arbeit und privates Leben als miteinander verzahnte Einheit. Wenn das Mischungsverhältnis den eigenen individuellen Erfordernissen nicht entspricht, mache ich entweder grundsätzlich etwas falsch oder ich habe den falschen Beruf oder die falschen Maßstäbe.

PS: Und da das gerade so schön zum Thema passt, präsentiere ich hier noch einmal eine sehr bewährte Lebensweisheit: Sie können die Verhältnisse, die in Ihrem beruflichen Umfeld herrschen, kaum jemals wirklich ändern. Aber Ihre Ansprüche, von deren Erfüllung Ihre Zufriedenheit abhängt, die können Sie problemarm anders formulieren. Sofern Sie, geehrte Einsenderin, sich entscheiden, **entweder** den Glanz einer Unternehmensberatung genießen zu wollen **oder** einen Job à 40 h/Woche anzustreben, haben Sie eine Chance, Ihr Ziel „Zufriedenheit“ für eine begrenzte Zeit zu erreichen. Sie dürfen nur nicht Wünsche so kombinieren, dass sie (fast) unerfüllbar werden.

Weil Sie die Gefahr sehen, in fünf Jahren alleinstehend zu sein, sei mir der Hinweis erlaubt, dass Sie jeweilige potenzielle Partner ebenfalls in ihrer Ganzheit akzeptieren müssen. Auch dort hilft die Betrachtung nicht, warum Karl nicht aussehen kann wie Klaus und nicht im Haushalt hilft wie Jürgen.

### 2.3.1.6 Work-Life-B., 100k €/Jahr, Management u. a. m.

#### Frage

Ich habe nach einer längeren Orientierungsphase (ich bin Anfang 30) mein Maschinenbaustudium an einer der drei bekanntesten Universitäten überdurchschnittlich abgeschlossen.

Nach einem gut durchgeführten Bewerbungsprozess bieten sich für mich zwei grundlegende Möglichkeiten:

1. Einstieg in eine aufstrebende „State of the Art“-technische Beratungsfirma in dem „Emerging Market“ der technischen Beratung;
2. Der klassische Ingenieurberuf bei einem weltbekannten mittelständischen Unternehmen oder einem Großkonzern.

Ich möchte mir auf jeden Fall die Möglichkeit offen halten, einen berufsbegleitenden international akkreditierten MBA in fünf bis acht Jahren zu machen und ins Management zu wechseln. Zur näheren Erläuterung meiner Situation habe ich drei PowerPoint-Folien erstellt (siehe Anhang).

- a. Welche der beiden Karriereoptionen eignet sich besser für eine Managementkarriere, sind die Unterschiede gravierend?
- b. Das Opfer an Work-Life-Balance, welches ich in der technischen Beratung erbringen muss, soll sich nach dem MBA in zehn Jahren in einem doppelt so hohen Gehalt (im Vergleich zur klassischen Ingenieurkarriere ohne MBA) von mehr als 100k € im Jahr widerspiegeln, ist dieses Ziel realistisch?

- c. Welche Gehaltsziele oder Jobpositionen sollte man sich für die nächsten zehn Jahre für die drei Karriereperspektiven setzen? (Gehaltsziele können Sie sich setzen, Jobpositionen aus verschiedenen Gründen nicht. Richtig wäre: Welche Ziele für die Gehalts- oder Positionsentwicklung sollte ....“; H. Mell).

### Antwort

In Frage a sind es noch zwei Karriereoptionen, in c bereits drei Karriereperspektiven. Denken Sie auch einmal an die armen anderen Leser, die uns ja irgendwie folgen möchten. Einigen wir uns auf zwei verschiedene Möglichkeiten (Beratung oder „stationäres“ Unternehmen), von denen die zweite wiederum in zwei Teilbereiche (Mittelstand oder Konzern) zerfällt. Dann haben wir das erledigt.

Dann würde ich gern den MBA dort herauslösen. Zunächst einmal können Sie keinen „berufsbegleitenden MBA“ machen. Denn der MBA ist nicht berufsbegleitend, das Erwerben allein kann es sein. Aber das ist nur eine Kleinigkeit. Wichtiger ist:

Die Persönlichkeit macht die Karriere. Die Fachqualifikation allein macht sie nicht, sie ist lediglich eine selbstverständliche Voraussetzung (und auch das nur im Normalfall, es geht auch ganz ohne, wie die Praxis zeigt).

Der MBA allein bewirkt gar nichts. Wir haben Tausende von Geschäftsführern oder Vorständen im Lande, die keinen MBA-Abschluss oder eine ähnliche Qualifikation vorzuweisen haben. Und es gibt ganz sicher auch MBA-Absolventen mit eher bescheidener Laufbahn. Wie es übrigens auch Studienabsolventen mit Einser-Examen und einer eher bescheidenen Laufbahn gibt (dies als Warnung). Ihre „längere Orientierungsphase“ gibt durchaus zu Bedenken Anlass. Diese Bedenken mögen bei der immer wieder kolportierten derzeitigen Knappheit an Ingenieuren heute etwas untergehen – sie könnten aber beim nächsten Arbeitgeberwechsel in der nächsten Krise wieder hochkommen. Vor allem, wenn noch irgendetwas in Ihrem Werdegang „passieren“ sollte in den nächsten Jahren (womit ich stets rechnen würde).

Schaden kann der MBA niemals, aber er ist weder unverzichtbare Voraussetzung noch Garantie für eine Karriere und/oder für ein hohes Einkommen. Er hilft Ihnen, Ihren dann aktuellen Job besser zu machen, aber er ist kein Ereignis im Sinne „von nun an geht’s bergauf“.

Schade, dass wir nicht wenigstens die schönste Ihrer Folien zeigen können. Da geht es um die optische Darstellung Ihrer zwei großen Varianten, um Gehaltserwartungen in zehn Jahren, um „Gehalt pro Arbeitsaufwand in h“ etc.

Das ist alles ganz schön – aber so läuft „das Leben“ nicht, so detailliert berechenbar ist es schon einmal überhaupt nicht. Da werden fördernde Chefs entlassen und deren Nachfolger mögen Sie nicht, da gehen Firmen in die Insolvenz,

von denen man das nie gedacht hätte, da verbinden sich junge Hoffnungsträger mit Lebenspartnern und partnerinnen, die ihnen eine völlig neue Welt nahebringen und einen kompletten Bewusstseinswandel erzwingen. Oder es verschläft Ihr Arbeitgeber eine technische Entwicklung und zwingt Sie im ungünstigsten aller Momente zum Gang auf den Arbeitsmarkt. Oder Sie gewinnen im Lotto oder erkranken schwer. Das alles passt nicht zu PowerPoint-Diagrammen mit der Aussage, was Sie a) mit und b) ohne MBA in zehn Jahren zu verdienen gedenken.

Außerdem steckt ein Denkfehler in Ihrem Konzept: Sie planen Wege und „Abfallprodukte“ positiver Laufbahnentwicklungen wie Gehälter und wöchentliche Arbeitszeiten. Das System funktioniert anders: Man plant Ziele, die Wege dorthin sind dann bloß Wege, Mittel zum Zweck, nicht mehr. Im kapitalistischen System ist „viel Geld“ verdienen zu wollen (oder gar in x Jahren die Summe y) zwar erlaubt, aber für Leute mit „überdurchschnittlichem Uni-Abschluss“ nicht angemessen. Man plant beispielsweise, wenn man vor Selbstbewusstsein nur so strotzt, eines schönen Tages Technischer Leiter eines größeren Mittelständlers zu werden. Der verdient dann so 120.000 bis vielleicht 180.000 EUR – auf dem Weg dorthin erreicht man quasi als Zugabe solche Summen. Wenn man dann in seinen Planungen so weit gekommen ist, beschäftigt man sich unbedingt mit den Regeln des „Spiels“.

Und die wichtigsten davon lauten für diesen Fall:

- arbeiten Sie vor Erreichen des Ziels in gleich großen, besser noch in etwas größeren Unternehmen derjenigen Branche, um die es Ihnen geht (Zielsetzung) und wählen Sie auch den Unternehmenstyp im Zweifelsfall dem Ziel entsprechend (wobei Sie am Anfang noch Korrekturmöglichkeiten haben); vermeiden Sie deutlich kleinere Arbeitgeber als das Zielunternehmen;
- wechseln Sie den Arbeitgeber nicht öfter als etwa alle fünf Jahre und denken Sie bei deutlich mehr als zehn Jahren pro Arbeitgeber zumindest über einen Wechsel nach;
- steigen Sie von Anfang an in eine Laufbahn ein, die durchgängig zur Zielposition passt (im Beispielfall Technischer Leiter: Entwicklungsingenieur ja, technischer Einkäufer eher nein);
- sehen Sie zu, dass Sie so etwa alle fünf Jahre befördert werden, fangen Sie damit nicht erst sehr viel später an;
- verlieren Sie nicht den fachlichen und hierarchischen „roten Faden“ Ihres sich allmählich entwickelnden Werdeganges; Sie müssen stets für den Arbeitsmarkt (nach seinen Gesetzen!) attraktiv sein;
- informieren Sie sich alle drei bis sechs Monate ausführlich über ausgeschriebene Stellen Ihres Metiers; Sie sehen dann, was gefragt ist und haben die



Chance, Ihre Entwicklung so zu steuern, dass Sie auf dem Markt begehrt bleiben; bei der Gelegenheit könnten Sie gleich einmal schauen, in wie vielen Anzeigen für Ihre Zielpositionen eine bestimmte Zusatzausbildung zwingend gefordert wird (MBA);

- überarbeiten Sie Ihre Ziel- und damit die daraus folgende Wegplanung in gewissen Abständen; Sie und Ihre Wünsche ändern sich, das Umfeld ändert sich, die technologische Entwicklung schafft alte Tätigkeiten und ganze Branchen ab und dafür neue;
- auf Ihrem Weg brauchen Sie praktisch ständig Chefs, die Sie für einen guten Mitarbeiter halten, die Sie (be)fördern, Ihnen gute Zeugnisse ausstellen.

Und dann – das steht nicht in den Regeln, ergibt sich aber aus der Lebenserfahrung vieler Erfolgreicher – müssen Sie nicht nur Ihr Ziel mit Leidenschaft wollen, Sie müssen auch Ihren von diesem Ziel abhängigen Weg jeden Tag „mit heißem Herzen“ gehen. Denn große Ziele erreicht letztlich nur, wer sich überdurchschnittlich engagiert, sich immer wieder einsetzt, Ideen mitbringt und mit besonderer Zuverlässigkeit überdurchschnittlich gute Arbeit (nach den Maßstäben der Chefs) „macht“.

Und Ihre Kernfrage (Karriere beim „stationären“ Industrieunternehmen oder bei der Beratung), die löst man weniger mit dem Verstand, also im Kopf, sondern mehr mit dem Gefühl, also im Bauch. Keine der Varianten ist besser oder schlechter als die jeweilige Alternative, sondern anders. Fast immer passt eine Richtung besser zur eigenen Persönlichkeit.

Lassen Sie mich aus Ihren Aufstellungen und Diagrammen zwei Aspekte herausgreifen:

Sie listen unter „pro Beratungskarriere“ u. a. auf: „Job-/Gehalts-Perspektiven unbegrenzt“. Ja, es gibt Industrievorstände, die vorher Berater waren. Aber es gibt auch viele – gute – Berater, die schaffen den späteren Sprung in die andere Karriere nicht oder nicht wunschgemäß. Und es gibt durchaus Berater, die haben zwar den Sprung geschafft, sind dann aber in der unvertrauten, anderen Welt krachend gescheitert. So viel zu den „unbegrenzten Job-Perspektiven“. Und mehr als Vorstandsvorsitzender kann weder der Junior-Berater noch der Entwicklungsingenieur werden.

Nun zu den Chancen in Sachen Gehalt: Richtig, meist verdient der Berater bei überdurchschnittlichem Einsatz sehr viel. Aber nehmen wir einmal die drei klassischen Entwicklungsstufen in dem Metier. „Consultant“ (mit Unterstufen vom Junior bis zum Senior und Projektleiter), „Manager“, „Partner“. Der Consultant berät, erarbeitet bei vorliegenden Aufträgen fachliche Lösungen, die er geschickt und überzeugend beim Kunden präsentiert. Aber schon der Manager, ganz gewiss aber der Partner (der mit den unbegrenzten Gehaltsperspektiven)

berät kaum noch, dafür hat er „Leute“. Sein Job ist die Akquisition neuer Aufträge, das Knüpfen und Nutzen von Kontakten mit dem Ziel „Abschluss von Beratungsverträgen“. Er ist für einige Teams von Mitarbeitern verantwortlich, die er auslasten muss – mit Aufträgen, damit Beratungsstunden abgerechnet werden können (um die es hier ebenso geht wie beim Pkw-Hersteller um verkaufte Autos).

Auch haben diverse Berater in meiner Beratung gesessen und sich beklagt: Im Anfang sei das alles faszinierend. Aber nach kurzer Zeit (ein bis drei Jahre) wiederhole sich alles: rein in ein neues Unternehmen, Situation analysieren, Lösungen im Sinne der auftraggebenden Unternehmensleitung erarbeiten (wird auch Routine!), sich und die Lösungen eindrucksvoll präsentieren, Bericht abliefern – und raus. Nie sehe man etwas sich entwickeln, man könne den Weg der betroffenen Menschen nicht verfolgen, den Wert der eigenen Ideen nicht langfristig analysieren. Das ist nicht zwangsläufig überall so, das empfinden auch nicht alle so – aber wer das so sieht, dürfte in der falsch gewählten Laufbahn stecken!

Oder nehmen wir eines Ihrer Argumente „pro klassischer Industriekarriere“. Da schreiben Sie z. B. (als erstes, instinktiv also als wichtigstes Argument gesehen): „geregelte Arbeitszeit, ca. 40 h/W“.

Das kann man so pauschal nicht sagen. Vom Betriebsleiter, der jeden Samstag in die Firma fährt und ein wachsames Auge auf die laufende Produktion hat, bis zum jungen Anfänger, von dem täglich eine bis drei Überstunden und bei dramatischen Projektverläufen auch sehr viel mehr erwartet werden, ist nahezu alles möglich. Die Formel „Berater machen Überstunden, Karriereinteressenten im klassischen Industriebereich nicht“ ist nicht haltbar.

Generell gilt für jede Art von Karriere: Man sieht und will den Job und dessen positive weitere Entwicklung und nimmt letztlich schulterzuckend in Kauf, was da an Belastungen alles so dranhängt. Oder können Sie sich beispielsweise einen Bundeskanzlerkandidaten vorstellen, der kurz vor Ablegen des Amtseids fragt: „Wie viele Stunden pro Woche werden denn da von mir erwartet?“

Und bevor ich das vergesse: Bei besonders anspruchsvollen Positionen und bei sprühendem Karriereehreiz stellt man im Vorstellungsgespräch die Frage nach Überstunden oder verbleibender Zeit für die Familie besser nicht. Sie würde aus Arbeitgebersicht eher zeigen, dass man in die falsche Richtung denkt.

### 2.3.1.7 Welcher Top-Konzern ist zum Einstieg besser?

#### Frage

Ich bin Student des Maschinenbaus an einer TH und habe meinen Bachelor mit der Vertiefung Produktionstechnik (unter den 25 % der Besten des Jahrgangs) abgeschlossen.

In dieser Zeit war ich fünf Monate lang Praktikant bei dem Automobilhersteller A AG (mit anschließender Aufnahme in den Talentförderpool) und habe meine Bachelorarbeit extern fünf Monate lang bei der B AG geschrieben (Note 1,3 und ein Arbeitszeugnis mit Note 1). Die jeweiligen Tätigkeitsgebiete in beiden Unternehmen haben mir sehr viel Spaß gemacht und ich könnte mir gut vorstellen, dort später auch zu arbeiten. Zurzeit studiere ich den konsekutiven Masterstudiengang meines Fachgebietes an dieser TH und strebe in etwa einem Jahr den Abschluss mit anschließendem Berufsstart an.

Ich habe mir als Karriereziel gesetzt, einmal Vorstand für Produktion bei einer Firma der Branche zu werden, zu der A und B gehören. Dass diese Zielfirma ein OEM sein wird, halte ich aber eher für unrealistisch. Ich halte mich da an Ihre Aufstiegsformel: Alle fünf Jahre (wenn nötig) zu einer kleineren Firma wechseln und dort jeweils einen höheren Posten bekleiden.

Das bedeutet, dass ich für mich als realistisch erreichbares Ziel den Produktionsleiter eines mittelständischen Unternehmens anstrebe.

Ich bin mir dessen bewusst, dass man seine Karriereziele nicht auf einzelne Firmen beschränken, sondern eine ganze Branche in Betracht ziehen sollte. Dennoch gehe ich davon aus, dass wegen meiner bisherigen Leistungen Einstiegsangebote von den beiden oben genannten Firmen A und B nicht unrealistisch sind. Vielleicht kann man meine konkrete Fragestellung daher auch als allgemeine Frage nach der geeigneten Firmengröße formulieren.

Wie sind die beiden oben genannten Konzerne bei einem Berufseinstieg zu werten? Ist die abweichende Unternehmensgröße ein Kriterium? Die größere Firma bietet in meinen Augen viel mehr Möglichkeiten zum internen Wechsel und zum Aufstieg. Bei der kleineren sehe ich einen größeren Wettbewerb um Stellen und damit eine größere Reputation, wenn man den Einstieg schafft. Könnte bei dem kleineren Unternehmen der wiederum noch größere Mutterkonzern eine positive Rolle (Chancen) spielen?

---

### Antwort

Wir müssen zunächst ein wenig Vorarbeit leisten, damit wir uns dann umso unbeschwerter der Kernfrage Ihrer Einsendung widmen können:

1. Zu Ihnen: Sie haben einen Bachelor-Abschluss von 2,4. Das kann sich gerade noch sehen lassen; wenn man elitäre Absichten hegt, ist es aber auch schon fast ein bisschen dünn. Vor allem, wenn man ein Abiturergebnis von 1,6 hatte. „Rabatt“ bekommen Sie in der Betrachtung, wenn man Ihre Leistungskurse in Geschichte und Englisch sieht – andererseits: Warum haben Sie die überhaupt gewählt? Als künftiger Dipl.-Ingenieur und Produktionsvorstand?

Einigen wir uns wie folgt: Sehen Sie zu, dass Ihr Masterabschluss wieder näher an den Standard heranrückt, den Sie mit dem Abitur selbst gesetzt hatten. Man kann mit Top-Resultaten nicht früh genug anfangen.

2. Zu Ihrem Ziel: Die meisten größeren Unternehmen (so ab 1.000 Mitarbeitern aufwärts) sind Kapitalgesellschaften, Rechtsformen sind die AG und die GmbH. Diese Gesellschaften haben jeweils ein „Organ“, das die Unternehmung leitet. Das nennt sich Vorstand bei der AG und Geschäftsführung bei der GmbH. Als Faustformel kann gelten: Von den ganz großen Konzernen sind die weitaus meisten AGs, je kleiner die Unternehmen sind, desto häufiger sind sie GmbHs. Den Unterschied können wir hier vernachlässigen. Für unsere Belange gilt: Ein Vorstand und ein Geschäftsführer sind vom Resultat ihrer Karriereentwicklung her absolut gleichwertig, nur Laien sehen im Vorstand oft „mehr“ als im GF. Mit Ihrem „Karriereziel Vorstand“ reduzieren Sie Ihre Zielfirmenliste also auf AGs, wofür es keinen Grund gibt. Besser hieße es „Vorstand oder Geschäftsführer“.

Dann schreiben Sie „Vorstand für Produktion“, reduzieren das dann auf „Produktionsleiter eines mittelständischen Unternehmens“. Das wiederum passt nicht zusammen:

Großkonzerne haben – siehe oben – meist die Rechtsform der AG, damit haben sie einen Vorstand. Und sie leisten sich oft ein eigenes Vorstandsmitglied für Produktion. Der Mittelstand hat meist keinen Vorstand, wie ich eben schon erläutert habe. Er hat aber meist noch etwas anderes nicht, nämlich einen reinen Produktionsmann im Organ. Es gibt dort also auch kaum einen Produktionsgeschäftsführer. Entweder deckt ein „Technischer Geschäftsführer“ die Entwicklung, die Konstruktion, die Produktion, die Instandhaltung und weitere technische bzw. techniknahe Felder ab oder es gibt für alles (einschließlich der Kaufmännischen Belange und des Vertriebs) überhaupt nur einen einzigen Geschäftsführer, den man dann Allein-GF nennt. Das wiederum ist – ohne einer festen Formel zu unterliegen – von der Größe des Unternehmens abhängig.

Ihre Zielsetzung könnte also realistischerweise lauten:

- Produktionsvorstand (eines bedeutenden Konzerns/OEMs) oder
- Technischer Geschäftsführer (eines mittelständischen Unternehmens, wobei Sie sich dann im Laufe Ihres Berufsweges auch noch für die zusätzliche Leitung von Entwicklung und Konstruktion qualifiziert haben müssten) oder
- Produktionsleiter (eines mittelständischen Unternehmens auf einer Position der zweiten Führungsebene, meist einem Geschäftsführer unterstellt, zuständig für alle Produktionsbelange der Gesellschaft) oder

- Produktionsleiter (eines organisatorisch abgegrenzten Teilbereiches, z. B. einer Division, eines Werkes oder einer Tochtergesellschaft eines großen Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe).

Die Unterschiede in der Größenordnung z. B. zwischen der erst- und der letztgenannten Zielposition sind erheblich!

Natürlich gibt es bei jeder genannten Gruppe Sonder- und Ausnahmefälle, es gibt ganz kleine AGs ebenso wie Konzerne in der Rechtsform einer Stiftung usw. Warum ich so detailliert darauf eingehe? Weil gerade Ingenieure in diesen Fragen oft ein erschreckendes Unwissen zeigen. Und weil dieses gefährlich ist: Sie brauchen nur beim Vorstellungsgespräch in einer GmbH auf die Frage nach Ihrer Langfristzielsetzung zu antworten: „Vorstand“. Dann sagen Sie damit etwa: „In jedem Fall will ich einmal einen größeren Laden leiten als den hier – und bleiben werde ich hier natürlich ohnehin nicht. Aber Sie dürfen mir, da bin ich großzügig, etwas beibringen und mir gutes Geld zahlen.“

Darf man denn kein Vorstand werden wollen, bloß weil man sich in einer GmbH bewegt? Aber natürlich – nicht das Wollen oder gar das Denken ist verboten, nur beim Reden unterscheidet man zwischen klugem, taktisch geschicktem Vorgehen und dem Gegenteil.

Sie arbeiten in Ihrer Einsendung mit Klarnamen von Konzernen, die ich hier aus Prinzip anonymisiere. Auch in Ihrem Interesse. Für die anderen Leser: Es handelt sich bei A und B um Super-Top-Adressen der deutschen Industrie, die vielen Ingenieuren als die Traumarbeitgeber schlechthin vorkommen (vor allem, so lange sie dort noch nicht tätig sind; später merkt man, dass auch dort nur mit Wasser gekocht wird). Sagen wir es so: Mehr geht in diesem Lande an Image, an Namensglanz und –gloria kaum. Schauen wir uns an, was Sie bisher aus diesen Häusern haben:

- Von A eine Kreuzchen-Beurteilung in 5 Stufen für Praktikanten. Der Fachmann schaut vor allem auf die schwächeren, eher durchschnittlichen Werte. Davon haben Sie drei (belastbar, Fähigkeit zum Strukturieren und die Fähigkeit zur Umsetzung), denen steht nur ein positiver, recht spezieller Extremwert gegenüber, nämlich ausgerechnet in Kommunikationsfähigkeit. Die zusätzliche verbale Beurteilung in diesem Dokument ist sehr gut. Das sieht insgesamt recht gut aus.
- Von B ein rein verbales Dokument über die Zeit, in der Sie dort Ihre Bachelorarbeit erstellten. Es ist ohne jede Einschränkung sehr gut und lobt Sie „an allen Fronten“.

Nun zur Zielerreichung: Falls Sie doch – ich vermute es – heimlich vom Produktionsvorstand bei A oder B träumen, müssen Sie in dieser Unter-

nehmenskategorie einsteigen und dürfen sie nicht nach „unten hin“ verlassen. Das gilt auch für ein eventuelles „Ersatzziel“ auf der 2. Führungsebene bei einem Unternehmen dieses Typs. Stellt keines der Unternehmen oder kein anderes dieser Kategorie Sie ein, ist das vermutlich das Ende der Träume bezüglich „Produktionsvorstand Konzern“ – aber nicht das Ende des Lebens.

Das Alternativziel „Produktionsleiter Mittelstand“ können Sie grundsätzlich nur über geplante Arbeitgeberwechsel realisieren. Begründung: Unternehmen dieser Art sind zu klein, um Ihnen die Sicherheit zu geben, jeweils zum richtigen Zeitpunkt in die nächste Hierarchieebene aufsteigen zu können.

Diese Wechsel sind möglich:

- über den allmählichen Weg vom Einstiegskonzern hinein in Unternehmen mit immer kleinerer Größe (z. B. Zulieferer) bei immer höheren Hierarchieebenen, bis Sie beim letzten „Größenabstiegswechsel“ in einer der möglichen Zielpositionen ankommen oder
- über den Einstieg nach dem Studium bei einem mittelständischen Unternehmen des Zieltyps; immer wenn es intern nicht planmäßig weitergeht, wechseln Sie hierarchisch aufsteigend in ein anderes (ähnliches) Unternehmen des Zieltyps, bis Sie am Schluss dort ankommen, wo Sie hinwollten. Dafür brauchen Sie die Konzerne A und B gar nicht.

Die erstgenannte Variante ist etwas leichter, setzt aber das Hineinpassen und die erfolgreiche Bewährung in Firmen höchst unterschiedlicher Größe voraus, was nicht jedem liegt.

Visieren Sie nie – wie von Ihnen bereits richtig angesprochen – eine konkrete Zielposition in einem ganz bestimmten Unternehmen an. Das ist nicht erreichbar! Weder „Produktionsvorstand bei BMW“ noch „Produktionsleiter bei Müller & Sohn“ sind realistisch formulierte Ziele für einen Berufseinsteiger. Und: Man muss viel wollen, um auch nur etwas davon zu erreichen. Planungen dieser Art müssen ständig überprüft, neu durchdacht und an wechselnde Rahmenbedingungen – zu denen auch Ihre Persönlichkeitsentwicklung gehört – angepasst werden. Schließlich werden nur wenige in einer Position pensioniert, von der sie mit 26 geträumt hatten. Dazwischen liegt, was wir „das Leben“ nennen.

Für den letzten Absatz Ihrer Einsendung gilt: Nun ist es genug, vergessen Sie diesen Teil der Frage einfach. Sie laufen Gefahr, die Analyse so weit ins Detail zu treiben, dass Sie keinen Blick mehr für die großen Zusammenhänge haben.

Am besten prüfen Sie zum geeigneten Zeitpunkt (so etwa sechs Monate vor Ihrem gemäß Masterstudium denkbaren Eintrittstermin), ob beide Unternehmen Sie überhaupt wollen und einstellen können. Vielleicht ste-

cken wir dann in der nächsten Krise, woraufhin beide erklären, sie hätten jetzt Einstellstopp.

Falls beide Unternehmen Sie nehmen würden, entscheiden Sie „nach Bauchgefühl“, mehr können Sie nicht tun. Der informelle Wortführer jenes Kollegenteams, das Sie zum Einstieg bei A bekommen oder der dritte Vorgesetzte, den Sie bei B haben werden oder der plötzliche, einen ungeplanten Aufstiegsreigen bei A auslösende Tod eines Chefs können entscheidenden Einfluss auf Ihre Karriere haben, sind aber nicht planbar. Oder die „Partnerin fürs Leben“, die Sie in A-Stadt kennenlernen und die Sie dann später ruiniert (und der Sie in B-Stadt nie begegnet wären), wird zum entscheidenden Kriterium.

### 2.3.2 Die ersten Schritte sind getan

Mit zunehmender Praxis kommen neue Probleme, stellen sich komplexe Fragen.

#### 2.3.2.1 Herausholen, was drinsteckt!

##### Frage

Ich bin Dipl.-Ing. (FH) mit zusätzlichem Master-Studium (beide sehr gut), Mitte 30, in einem Konzern tätig. Zunächst war ich „draußen“ in der Organisation als Projektingenieur tätig und wechselte dann vor ein paar Jahren in die Zentrale. Meine Abteilung hat von der Bezeichnung her wichtige unternehmensweite Planungsfunktionen und es begann damals auch recht vielversprechend mit interessanten Aufgaben.

Mittlerweile sind daraus überwiegend verwaltende Funktionen geworden. Es geht nur noch um Informationsaufbereitung für diverse Gremien und den Vorstand, eigene Impulse werden kaum noch gegeben. Entscheidende Aktivitäten finden ohnehin in den diversen Werken und Tochtergesellschaften statt. Für mich wird es zunehmend schwerer, nicht in rein verwaltende Tätigkeiten abzurutschen. Von Vorteil sind jedoch ein großes Netzwerk, das ich mir aufbauen konnte und auch die nicht allzu große Arbeitsbelastung, die Freiraum für ein ausgefülltes Privatleben lässt.

Im Zuge eines Projekts ist mir die Projektleitung für den Neuaufbau eines Produktbereichs an einem anderen Standort angeboten worden. Im technischen Detail wäre das für mich Neuland. Aber unser Top-Management will das Projekt durchziehen. Da ich dieses Thema aus der Zentrale maßgeblich vorangetrieben hatte, soll ich auch die Umsetzung durchführen. Die Akzeptanz des Projekts geht in den verschiedenen Bereichen jenes Werkes von klarer Zustimmung bis

zu klarer Ablehnung. Im Grunde muss eine neue kleine Betriebseinheit aufgebaut werden.

Mittlerweile hat die Diskussion eine neue Dimension erreicht, weil das Thema Teil eines größeren Umgestaltungskonzepts geworden ist. Darum muss nun etwas geschehen. Mein Chef hier in der Zentrale hat mir eine Versetzung an jenen Standort nahegelegt, um das Konzept voranzutreiben. Bislang hatte ich mit ihm ein sehr ordentliches Verhältnis, von daher werde ich seinen Druck auf mich grundsätzlich positiv.

- a. Wie bewerten Sie einen Wechsel an den anderen Standort? Generell im Hinblick auf meine berufliche Perspektive in Bezug auf ein Projekt, das nun durch aktive Gestaltung von mir vorangetrieben werden muss?
- b. Ein „Nein“ von mir wird durch meinen Chef nicht mehr akzeptiert, da er nun selbst meinen Einsatz als Projektleiter in diversen Führungsgremien bestätigt hat. Wie sehen Sie ein mögliches Nein von mir im Hinblick auf meine Weiterentwicklung in diesem Unternehmen? Kann es überhaupt noch eine Begründung geben, bei der ich „überleben“ könnte? Oder ist die Gefahr, dass ich „politisch verbrannt“ werde, zu hoch?
- c. Eine große Karriere ist eigentlich gar nicht mehr mein Ziel, da auch mein Privatleben für mich mittlerweile wichtig geworden ist. Wie kann mein Berufsleben noch aussehen, da die Ochsentour wohl darin bestehen wird, auch Einsätze an immer wieder neuen Standorten wie China oder Russland zu akzeptieren? Sollte ich versuchen, dieses Projekt umzusetzen und danach eine Rückkehr in die Zentrale anzuvisieren oder sollte ich dann doch weiterstreben?

---

### Antwort

So kann und darf es mit Ihnen nicht weitergehen, keinesfalls! Ich werde hier einmal die ganz große Keule schwingen: Es heißt in Artikel 14 des Grundgesetzes: „Eigentum verpflichtet.“ Wie immer ist meine Argumentation nicht juristisch zu sehen. Aber: In unserem zentralen Gesetzeswerk ist davon die Rede, dass dem einzelnen Menschen aus dem, was er hat, auch eine Verpflichtung erwächst.

Und Sie haben: Ihre Jugend, noch gut 30 Berufsjahre vor sich – und Fähigkeiten (beide Studienabschlüsse sehr gut). Und jetzt sage ich Ihnen in aller Gelassenheit etwas: Sie werden dieses Potenzial gefälligst nutzen und etwas daraus machen. In Ihrem Interesse und in jenem der Allgemeinheit, die Sie hat Schulen besuchen und Studien absolvieren lassen. Da die Geschichte mit der Allgemeinheit kaum jemand hören will, konzentrieren wir uns auf Ihre Interessen:



- a. Das ist die bewährte Grundregel für das Berufsleben: **Holen Sie heraus, was in Ihnen steckt!**

Achtung: Boshafte Leute wie ich gehen z. B. bei Bewerbungsanalysen davon aus, dass Sie das selbstverständlich getan haben. Sprich, was erreicht wurde, war das, was drinsteckte. Mehr steckte nicht. Kommen Sie uns bloß nie mit verborgenen Talenten, die Sie nur nicht angewendet hätten und nicht mit Sprüchen wie: „Wenn ich gewollt hätte, wäre bei mir jederzeit dieses und jenes möglich gewesen.“ Das glaubt niemand.

Stellen Sie sich einen Mann mit der Fähigkeit vor, ein Fahrzeug schneller um eine Rennstrecke zu bewegen als jeder andere. Wenn der nun, statt mehrfacher Formel 1-Weltmeister zu werden, als Gokart-Meister seines Heimatstädtchens in Rente gegangen wäre, hätte man doch „schade drum“ sagen müssen. Oder nicht?

Also: Hören Sie mit dem Unfug Ihrer heutigen Tätigkeit auf und machen Sie etwas aus Ihren Talenten.

Und wer es etwas gebildeter mag: Der griechische Fabeldichter Äsop soll im 6. Jhd. v. Chr. formuliert haben (später ins Lateinische so übersetzt): „Hic Rhodus, hic salta!“ Dahinter steht die Geschichte eines angeberischen Sportlers, der ständig erzählte, er sei auf Rhodos sehr weit gesprungen, wofür es wohl keinen Beweis gab. Man sagte ihm daraufhin: „Hier ist Rhodos, springe hier!“ So viel zu „wenn ich nur wollte ...“.

- b. In der modernen Unternehmensführung haben Mitarbeiter in einer Abteilung wie der Ihren keine Zukunft. Irgendwann kommt eine Restrukturierung, der solche ziemlich überflüssigen Stäbe zum Opfer fallen. Oder so: Eine Unternehmensleitung kann gar nicht so blind sein, um nicht zu merken, wie in ihrer engsten Umgebung derart ineffizient gearbeitet wird, dass junge (potenzielle) Leistungsträger übermäßigen „Freiraum für ein ausgefülltes Privatleben“ haben.
- c. Ich gönne Ihnen ja Ihren „ruhigen Job“. Aber als Einser-Kandidat so gar nichts Konstruktives tun und das noch gut dreißig Jahre lang, das kann es nicht sein. Das halten auch Sie nicht aus. Man strebt doch danach, im Rahmen seiner Möglichkeiten etwas geschaffen, etwas aus sich gemacht und Erfolge errungen zu haben.

Soll auf Ihrem Grabstein stehen: „Er hat seine Talente erfolgreich genutzt“ oder reicht ein „Er lebte, nahm ein Weib und starb“? (Letzteres nach Gellert, einem Aufklärungs-Dichter.)

Nun habe ich Ihren Ehrgeiz genug gekitzelt. Bitte halten Sie mir zugute, dass ich das alles ziemlich uneigennützig formuliere, ich habe ja nichts davon, wenn Sie sich tatsächlich aufraffen, in eine neue berufliche Umgebung zu streben.

(Damit Sie einmal sehen, wie sich ein Serienautor so langsam warmläuft, wenn ihn das Thema berührt, lasse ich Sie an einem ganz speziellen Gedanken teilhaben, den ich zwischendurch hatte. Irgendwann war mir noch ein Argument eingefallen: Wenn nun der große seefahrende Entdecker Kolumbus beschlossen hätte, sich auf eine Laufbahn als Binnenschiffer zu beschränken, dann wären die Amerikaner vielleicht immer noch nicht entdeckt und gar keine solchen und die Indianer liefen weiter zu Fuß über die Prärie, hießen aber nicht so. Und dann habe ich das lieber doch nicht verwendet.)

Zur angebotenen Projektleitung:

1. Im derzeitigen Job sollten und können Sie nicht bleiben. Ihr Chef hat sich festgelegt, Ihr „Nein“ würde ihn bloßstellen, das verzeiht er Ihnen nie. Also müssen Sie da weg, wo Sie heute sind.
2. Das Projekt sehe ich als Chance für Sie. Leicht wird das nicht, aber Sie könnten einmal zeigen, was Sie drauf haben. Als Projektleiter stehen Sie vor einer stark fachlichen Herausforderung, ideal für Einser-Absolventen. Karriere käme erst später.
3. Nein, Sie sollen nicht „versuchen“, das Projekt zu machen, Sie sollen es konsequent zum Erfolg führen. Natürlich ist das ein Risiko, aber Hindernisse sind da, um überwunden zu werden. Wer von möglichen Niederlagen redet, hat schon verloren.
4. Sie waren kurz davor, sich als eine Art „beruflicher Rentner“ im Job zu etablieren, mit schönem Privatleben und allem. Jetzt kommt erst einmal die Ihrem Status und Alter angemessene fachliche Herausforderung. Das ist gut für Ihre Entwicklung, auch im persönlichen Bereich. Irgendwie steht Ihnen der Standortwechsel „vorm Kopf“. Sie nennen den neuen Sitz nicht, aber so schlimm wie China oder Russland scheint er nicht zu sein. Solche Ortswechsel gehören heute zu einem positiven Konzernwerdegang. Die Alternative ist ein Mittelständler mit nur einem Standort.
5. Was bedeutet Ihre Aussage, eine Karriere sei „eigentlich gar nicht mehr“ Ihr Ziel? Früher war das anders und nun ziehen Sie sich aufs Altenteil zurück? Mit Mitte 30? Und dafür zwei Studien und dafür zwei sehr gute Abschlüsse? Man möchte Sie schütteln.
6. Der normale nächste Schritt nach erfolgreichem Projektabschluss könnte die Übernahme einer Linien-Führungsposition im neu aufgebauten Projektbereich sein.

Als Warnung: Stab ist toll, Stab macht Spaß. Aber ausführender Mitarbeiter ohne Beförderung bis zur Rente im Stab zu sein, ist hochgefährlich. Der Leiter eines Stabes hat dort seine Karriere gemacht, aber für seine Mitarbeiter ist

das eher ein zeitlich begrenzter Einsatz in einer Art „Durchlauferhitzer“, bis der Absprung in die Linie gelingt. Natürlich ist das nur eine Durchschnittsbetrachtung. Aber: Der Arbeitsmarkt mag keine Stabsleute mit zwanzig Jahren Praxis dort. Und dieser Markt ist Ihre „Lebensversicherung“.

7. Machen Sie jetzt erst einmal Ihr Projekt erfolgreich fertig. Was dann wirklich kommt, muss man sehen. Falls man Ihnen denn als „Belohnung“ keine andere Chance gibt, als wieder irgendwo eine neue Produktlinie als Projektleiter hochzuziehen, müssen Sie den Konzern verlassen. Das ist heute ein normaler Vorgang.

### 2.3.2.2 Wasch mir den Pelz, aber...

#### Frage

Ich bin Ingenieur, Anfang vierzig und seit zehn Jahren in ungekündigter Stellung im Vertrieb (zweiter Ingenieurjob meiner Laufbahn) beschäftigt. Eigentlich ist alles idyllisch: junge Familie mit Kind gegründet, kreditfinanzierte Wohnung etwas außerhalb der Stadt gekauft, regelmäßiges und zufriedenstellendes Einkommen. Jeden Abend kann ich zu Hause sein, was mir auch sehr wichtig ist, wissend und in Kauf nehmend, dass mich meine Ortsgebundenheit auf dem Stellenmarkt einschränkt.

Was allerdings meine Karriere angeht, fühle ich mich an einem Zenit angekommen. Nach einigen erreichten Erfolgen im Unternehmen hat sich seit ca. drei Jahren eine gewisse Gleichförmigkeit, fast „Langeweile“ eingestellt und ich merke, dass ich ohne internen oder externen Stellenwechsel (allerdings derzeit keine attraktiven Angebote) weder neue, interessantere Aufgaben, noch eine Gehaltsveränderung erfahren werde. Ich merke auch, dass ich auf Dauer ohne eine herausfordernde berufliche Veränderung unglücklich werde. Für eine Karriere auf der Auslaufspur bin ich zu ehrgeizig und mindestens zehn Jahre zu jung.

Aufgrund der Risiken, die mit dem Eintauch der bequemen „Idylle“ zugunsten einer neuen Stelle mit Probezeit verbunden wären, habe ich mich für eine Kompromisslösung entschieden und das Projekt Stellenwechsel auf Mitte vierzig vertagt, wenn die Tochter aus dem Gröbsten heraus und der Kredit zu einem Großteil abbezahlt ist – vorbehaltlich natürlich, dass sich nicht schon vorher unerwartet eine wirklich attraktive Möglichkeit ergeben wird.

Bis zu dieser Veränderung möchte ich zudem versuchen, das Beste aus der Situation herauszuholen und mich möglichst universell weiterzubilden (z. B. Fremdsprachen, BWL).

Welche Risiken birgt meine Entscheidung, zunächst zu verharren, und bin ich damit vielleicht schlecht beraten und sollte ungeachtet der Risiken unbedingt jetzt handeln? Wäre ich mit Mitte 40 und deutlich mehr als zehn Jahren

beim heutigen Arbeitgeber für einen Wechsel vielleicht schon zu alt oder als „träge“ klassifiziert? Welche nebenberuflichen Zusatzqualifikationen wären empfehlenswert?

### Antwort

Es macht richtig Spaß, Ihre Zuschrift sorgfältig zu lesen und diesem Auf und Ab in Ihren Darstellungen und Planungen zu folgen. Teils scheinen Sie sich ganz sicher zu sein, dann wieder stellen Sie alles in Frage.

Versuchen wir, in dieses Bild widerstreitender Gefühle etwas System hineinzubringen. Vorab und ganz am Rande: Ihre Formulierung „fühle ich mich an einem Zenit angekommen“ halte ich für unglücklich. In der bildlichen Verwendung (eigentlich ist das der Scheitelpunkt des Himmels) ist man „im“ Zenit (in dem einzigen, nicht „an“ und nicht an einem) oder man hat den Zenit des Lebens überschritten. Aber das Problem ist damit natürlich noch nicht gelöst.

Ein bisschen schade ist, dass Sie nicht mehr über sich preisgeben, hilfreich wäre z. B. eine Bezeichnung/Umschreibung der heutigen Position gewesen; jetzt ist zwischen Vertriebsingenieur im Außendienst und Leiter Vertrieb Deutschland alles möglich. Auch hätte man gern gesehen, was sich durch Ihren ersten Wechsel geändert hat. Nun muss ich mit Annahmen arbeiten, und ich unterstelle: heute Vertriebsingenieur im Außendienst in nichtleitender Position. Auch muss ich über die Ziele spekulieren, die Sie gerne noch erreicht hätten (außer „interessantere Aufgaben“ und „Gehaltsveränderungen“). Auf dieser Basis nun folgende Anmerkungen:

1. Sie sind ein Mann, der stramm auf seine „Midlife-Crisis“ zumarschiert, die – mit individuellen Schwankungen – etwa „so um 45“ anzusetzen ist. Sie äußert sich u. a. dadurch, dass man sich „Sinnfragen“ stellt, etwa diese: „War das etwa schon alles? Ich hatte doch in der Jugend so tolle Pläne, wollte so viel erreichen – und nun stecke ich irgendwo fest, gehe langsam auf die 50 zu, und dann ist beruflich (fast) alles vorbei.“ Solche Gefühle und Fragen sind normal im Sinne von üblich – die meisten anderen schlagen sich auch damit herum. Irgendwie muss man da durch, eine Patentlösung gibt es nicht.
2. Irgendwann kam mir die Erkenntnis, dass in diesem marktwirtschaftlichen System Chance und Risiko in einem halbwegs ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen (müssen). Sehen Sie eine große Chance und haben Sie noch kein adäquates Risiko entdeckt – dann haben Sie noch nicht gründlich genug gesucht. Eine Chance zu wollen, aber kein Risiko eingehen zu mögen, das geht nicht – das System spielt nicht mit.

Der Volksmund nennt den Versuch, Chancen zu wollen ohne Risiken eingehen zu müssen: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass. Was nicht geht, wie schnell klar wird.

Sie stecken in einer speziellen Konstellation aus Privatem und Beruflichem. Nun möchten Sie etwas ändern. Aber bitte kein Probezeit-Risiko, keine Unannehmlichkeiten für die Tochter und keine Probleme beim Verhandeln mit der Bank über den Immobilienkredit. Wasch mir..., aber das hatten wir schon.

3. Der Mensch steht auf zwei Beinen. Am sichersten steht und geht er, wenn beide Beine gleichermaßen gepflegt werden und gesund sind. Käme er auf die Idee, sich nur noch um das linke Bein zu kümmern, es zu massieren, systematisch zu trainieren, ihm das beste Schuhwerk anzupassen, hätte das sicher dort Optimierungseffekte – aber nur bei diesem einen Organ. Das zweite Bein bliebe unentwickelt, die Gesamtsteh- oder –laufleistung des Menschen ließe zu wünschen übrig.

Der Mensch, um den wir uns hier kümmern, steht und geht auf den „Beinen“, die da „Privatleben“ und „Beruf“ heißen. Eines zugunsten des anderen stark zu vernachlässigen, das rächt sich. Heute ist Ihr „linkes Bein“ im Top-Zustand, im rechten haben Sie Muskelschwund (oder so etwas in der Art).

4. Eine wichtige Aussage am Schluss des ersten abgedruckten Absatzes Ihrer Einsendung ist nicht richtig: „... wissend und in Kauf nehmend, dass mich meine Ortsgebundenheit auf dem Stellenmarkt einschränkt“ – eben nicht! Sie sind nur wissend, jedoch nicht in Kauf nehmend (sonst gäbe es den ganzen Fall nicht).
5. Ihre „Lösung“, Maßnahmen zur Verbesserung der beruflichen Situation mehrere Jahre zu vertagen, ist keine!  
Wenn man einmal so weit gekommen ist mit seinen Gedanken und kritischen Betrachtungen, dann lässt dieses Problem Sie nie wieder los. Ihre berufliche Frustration wird eher zu- als abnehmen – und am Ende hat auch Ihre Familie nichts mehr von der Wohnung in schöner Lage und einem unzufriedenen Mann und Vater, der stets abends zu Hause ist.
6. Weiterbildung ist immer gut, löst aber Ihr Problem nicht. Schließlich gibt es keine Garantie, dass Sie auf dieser Basis in ein paar Jahren „die“ Traumposition bekommen. Falls dann eine neue Krise herrscht, stehen Sie vielleicht vor den Trümmern Ihrer ganzen Planung.
7. Die Grundregel lautet: Wenn Sie ein Problem erkannt und definiert haben, dann beginnen Sie unverzüglich damit, an der Lösung zu arbeiten. Und Sie haben erkannt, dass Sie beruflich dauerhaft unzufrieden sein werden – sofern sich nichts ändert. Also ändern Sie etwas. Suchen Sie sich jetzt extern

einen „besseren“ Job, wie immer Sie den definieren. Wenn Sie so weitermachen, vergeuden Sie wertvolle Jahre Ihres Lebens – und sind vielleicht in vier oder fünf Jahren so „kaputt“, dass Sie als Bewerber um eine Aufstiegsposition nicht mehr überzeugen.

PS: Ihre Tochter ist glücklich, wenn der Papa glücklich ist – notfalls sogar in einer anderen Stadt.

### 2.3.2.3 Karriere ohne Personalverantwortung?

#### Frage

Die Probleme eines Fragestellers aus Ihrer Serie haben mir zu denken gegeben. Könnten Sie eventuell ein paar Ratschläge an Ingenieure richten, die im Laufe ihrer „Karriere“ keine Personalverantwortung übernehmen, sondern technische Experten auf ihrem Gebiet werden wollen?

Ich befinde mich noch ganz am Anfang meiner Karriere und möchte keine Personalverantwortung übernehmen, jetzt nicht und später auch nicht. Trotzdem möchte ich mit 50 möglichst noch einen gewissen Wert auf dem Arbeitsmarkt haben.

#### Antwort

Was Sie da vorhaben, ist gar nicht so einfach. Ich will versuchen, wichtige Aspekte aufzulisten:

1. Noch relativ harmlos ist die Frage, ob bei Ihrem Wunsch überhaupt noch der Begriff „Karriere“ gerechtfertigt ist. Eigentlich fasst man darunter eine „Laufbahn mit steigender Verantwortung für Sachen und Personal“, Sie haben dem Rechnung getragen, indem Sie den Begriff in Ihrer Zuschrift einmal in Anführungszeichen gesetzt haben und dann wieder nicht. Bevor wir uns in eine Diskussion über Begriffe verstricken: Sprechen Sie von „Laufbahn“ oder „Werdegang“, dann gibt es keine Probleme.
2. Ihr „jetzt nicht und später auch nicht“ stört mich etwas:  
Wenn Sie gerade erst am Anfang Ihrer Laufbahn stehen, ist „jetzt nicht“ kaum originell – man hätte Ihnen ohnehin keine Führungsposition übertragen. Mit „später (auch) nicht“ wäre ich vorsichtig. Mit steigender Erfahrung und zunehmendem Alter verändern sich Ihre Persönlichkeit, Ihre Einstellung zu den Dingen, Ihre Maßstäbe und Ihre Ansprüche. Der Volksmund sagt „Man soll nie nie sagen“ oder „Der Appetit kommt oft beim Essen“. Und sogar „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand“. Viele Angestellte gehen in Pension aus einer Position heraus, an die sie nach dem Studium nicht einmal im Traum gedacht hatten.

Sie müssen sich ja nicht sofort um Führung reißen, aber warten Sie erst einmal gelassen ab, wie sich die Dinge entwickeln.

3. „Personalverantwortung“ ist ein Begriff, dessen Definition extrem weit gespannt wird. Schön, da ist der Entwicklungsleiter eines Großunternehmens mit 300 unterstellten Ingenieuren, die er in einer tiefgestaffelten Organisation führen muss („darf“ sagt der richtige Bewerber). Da ist aber auch der Team-/Gruppenleiter, dem in seiner Funktion drei Mitarbeiter zugeordnet sind: Er ist alterfahrener Ingenieur, von den Mitgliedern seiner Gruppe ist eines ein junger Techniker, eines ist eine Bürokraft mit nicht-technischer Ausbildung und das dritte ist Technischer Zeichner in Halbtagsstellung. Und denen ist er auch nur fachlich vorgesetzt. Er arbeitet selbst entscheidend an den Problemen, gibt seinen Mitarbeitern fachliche Richtlinien und Anweisungen, sie unterstützen ihn. Mit Disziplinarangelegenheiten wie Einstellung, Entlassung, Gehaltserhöhung etc. hat er in der Regel gar nichts zu tun, das macht der vorgesetzte Abteilungsleiter. So anspruchsvoll in Sachen „Führung“, dass sich eine strikte Ablehnung rechtfertigen ließe, ist das gar nicht. Und: So furchtbar „anders“ als die Funktion des heute überall zu sehenden Projekt-/Teilprojektleiters ist das auch nicht.
4. Von einigen sehr großen Unternehmen (auch nicht allen!) abgesehen, haben wir gar keinen systematischen Weg in die Personalführung. Häufig wird schlicht der beste Sachbearbeiter in eine der unteren Führungsebenen befördert. Dort dient er nach allgemeiner Auffassung dem Unternehmen noch besser – also wird erwartet, dass er eine solche Berufung im Interesse des Arbeitgebers freudig annimmt.  
Sie, geehrter Einsender, wollen doch ein guter Sachbearbeiter sein. Wenn nun Ihr Vorgesetzter Ihnen eine Aufstiegsposition anbietet, weil er ein personelles „Loch“ stopfen will und Sie für geeignet hält, dann ist eine Ablehnung dieses Chef-Wunsches gar nicht so einfach.  
Natürlich könnten Sie schon vorbeugend immer wieder verkünden: „Ich will keine Führungsaufgaben.“ Was in etwa heißt: „Wenn das Unternehmen mich braucht und für geeignet hält, verweigere ich mich.“ Ganz unproblematisch ist aber auch das nicht.
5. Nicht zu wollen ist also auf Dauer ein bisschen merkwürdig. Nicht zu können, das geht in Ordnung. Das merken dann aber meist auch die anderen (die Chefs z. B.) und Sie bekommen gar keine entsprechenden Angebote. Statt „Ich will nicht“ ist also „Ich traue mir das nicht zu“ das letztlich überzeugendere und problemloser akzeptierte Argument.
6. Am Anfang der Laufbahn ist Verweigerung des Aufstiegs oder bewusster Verzicht auf denselben relativ unproblematisch. Wenn Sie aber 46 sind, 20 Jahre intensiver fachlicher Praxis haben und man Ihnen den dritten „rüs-

tigen Anfangsdreißiger“ als Gruppenleiter vor die Nase setzt, der Ihnen im Detail sagt, was fachlich „Sache ist“, kann das schon anders aussehen, unterschätzen Sie das nicht.

7. Facherfahrung ist gefragt, ohne jeden Zweifel. Aber wieviel davon? Nach fünf Erfahrungsjahren im Metier fällt die Zugewinn-Kurve ab; ob Sie dann 12 oder 18 Jahre lang den gleichen Job tun, ist nicht mehr von Vorteil. Mit 18 Jahren Praxis sind Sie aber älter, (vermeintlich) unflexibler, (vermeintlich) weniger aufgeschlossen für Neues – und (ganz sicher) teurer!  
Achten Sie einmal auf Stellenanzeigen: Die höchste Zahl, die üblicherweise bei Jahren an Berufspraxis im ausführenden Bereich gefordert wird, ist fünf, selten heißt es zehn. Natürlich steht nirgends „ab zwölf Jahren uninteressant“ – aber man nimmt dann oft den jüngeren Entwicklungsingenieur mit etwa fünf Jahren Praxis. Auch weil der billiger und vermutlich leichter zu führen ist sowie Potenzial für eine eventuell im Firmeninteresse liegende Weiterentwicklung mitbringt.
8. Blicken Sie einmal auf die Nr. 4 zurück. Daraus resultiert die oft zu hörende Bemerkung (nicht immer, aber eben oft): „Seit 17 Jahren Sachbearbeiter. Na schön. Aber wenn er sehr gut gewesen wäre, hätte ihn sicher schon jemand befördert.“ Ein Vorurteil, keine Frage, aber ein massives.
9. Manche (Groß-)Unternehmen haben eine eigene „Fachlaufbahn“. Prinzip dabei: Aufgaben eher wie ein Sachbearbeiter, aber mit zunehmender Erfahrung und Kompetenz verdienen wie ein Gruppen- oder Abteilungsleiter. Das ist toll, löst für die Mitarbeiter dort das hier angesprochene Problem – und führt zu fast unlösbaren Schwierigkeiten, wenn Sie eines Tages wechseln wollen oder müssen (um das Wollen zu verhindern, macht man es ja). Der Wechsel in die Mehrheit der Firmen ohne Fachlaufbahn ist fast unmöglich.
10. Das bisher war: Seien Sie vorsichtig mit vorschnellen Festlegungen. Wenn Sie es dennoch wollen: Seien Sie bestrebt, einen fachlichen roten Faden (Tätigkeit, Branche, Firmentyp) durchzuhalten, zeigen Sie dennoch Flexibilität, übernehmen Sie alle paar Jahre neue Aufgaben (auch in anderen Abteilungen, auch in anderen Unternehmen). Besonders kritisch: 22 Jahre Tätigkeit in derselben Firma, derselben Abteilung in demselben Job. Das „kauft“ später niemand gern.

### 2.3.2.4 Soll ich führen oder soll ich nicht?

#### Frage

In einem Ihrer Beiträge raten Sie, die Entscheidung, ob man Karriere mit Personalverantwortung machen wolle, erst nach einiger Berufserfahrung zu fällen.



Dies hatte ich mir (w, promov.) vor gut zwei Jahren als Berufsanfängerin auch vorgenommen. Nun ist es jedoch so, dass ich gewissermaßen auf der „schnellen Spur“ bzgl. Karriere bin, ohne dass ich die Entscheidung dafür bisher richtig gefällt hätte.

Bei meinem (großen) Arbeitgeber übernahm ich sehr schnell die fachliche Koordination meines Fachgebiets für ein Projekt. Das war für mich eine sehr anstrengende Zeit, doch wir führten das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss. Ich wurde bald stellvertretende Leiterin unserer Gruppe. Mein Vorgesetzter betreibt meine Aufnahme in den Führungsnachwuchspool, eine quasi unverzichtbare Vorstufe für den weiteren Aufstieg.

Auch vom nächsthöheren Vorgesetzten habe ich die Rückmeldung bekommen, dass ich als zukünftige Führungskraft angesehen werde.

Was spricht aus meiner Sicht für die Führungslaufbahn? Ich kann mir nicht vorstellen, ein ganzes Berufsleben lang Sachbearbeiter eines Themas zu sein. Die Führungslaufbahn ist der „natürliche“ Weg, im Unternehmen neue anspruchsvolle Aufgaben zu bekommen. Der Führungsjob ist zudem mit höherem Ansehen und Gehalt verbunden.

Außerdem habe ich voraussichtlich Probleme damit, mich auf Dauer von Vorgesetzten und Projektleitern führen zu lassen, die (meiner Meinung nach) zum Teil suboptimale Rahmenbedingungen vorgeben. Der Gedanke „Ich könnte es besser“ ließe sich auf Dauer wohl nur schwer unterdrücken.

Und was spricht dagegen? Führung erfordert meiner Meinung nach einen Einsatz, von dem ich nicht weiß, ob ich ihn in den nächsten Jahren in Vollzeit erbringen möchte, da ich bald Kinder bekommen möchte. Wie lange ich Pause machen werde, ob und wann ich danach Vollzeit arbeiten möchte, zu diesen Fragen will ich mich jetzt noch nicht festlegen müssen. Ich möchte mir die Möglichkeit zumindest offen halten, in Teilzeit zu gehen, solange ich junge Kinder habe.

Zumindest in den kommenden Jahren ist mir das Thema Familiengründung wichtiger als Karriere. Aber längerfristig sehe ich für mich „nur“ den Weg des klassischen Aufstiegs. Ich sehe jetzt mehrere Alternativen:

- a. Ich strebe eine Aufnahme in den Führungsnachwuchspool an. Bis ich dann eine „höhere Stelle“ angetreten haben werde, bleiben mir nach den internen Gepflogenheiten noch ca. fünf Jahre Zeit.

Wenn ich mich gegen Führung entscheide, kann ich mich auf die Fachlaufbahn konzentrieren. Und im Gegensatz zu Teilzeit-Führungskräften gibt es in meinem Unternehmen mehrere Beispiele für Teilzeit-Fachexperten. Es gibt auch Beispiele von Mitarbeitern, die nach ein paar Jahren von der Fach- in die Führungslaufbahn gewechselt sind.

- b. Ich lasse mich in den Führungsnachwuchspool vorschlagen und suche von Anfang an nach einer passenden Stelle im Führungsbereich. Kommt bei mir die entsprechende Bedarfssituation, strebe ich dann eine Teilzeit-Stelle an. Mein Unternehmen sagt offiziell, es möchte sich dem Thema „Managerin in Teilzeit“ in Zukunft verstärkt widmen. Aber eines der ersten Versuchskaninchen zu sein, ist vermutlich nicht ratsam.
  - c. Ich wechsele intern in einen anderen Bereich, vorzugsweise einen mit weniger direktem Kundenkontakt. Ich vermute, dass sich dort ein Job besser mit einer Auszeit (Schwangerschaft, Mutterschutz, Elternzeit) verbinden lässt. Mit einem solchen Wechsel hätte ich die Frage nach dem Aufstieg auch erst einmal vertagt, da ich als neue Mitarbeiterin nicht sofort wieder als Kandidatin für den Aufstieg gesehen werden würde.
  - d. Ich bleibe in meiner jetzigen Gruppe und sage meinem Chef, dass ich erst einmal nicht Karriere machen will. Er würde das auf einer persönlichen Ebene sicher verstehen, aber ich fürchte, dass mir eine solche Aussage länger anhaftet als mir recht ist.
- Auf Ihre Einschätzung bin ich sehr gespannt.

---

### Antwort

Mein von Ihnen zitierter Rat, sich nicht unnötig früh im Berufsleben festzulegen, richtet sich vor allem an Zweifler oder junge Leute, die zunächst ablehnend auf die „Zumutung“ reagieren, eines Tages Führungsaufgaben übernehmen zu sollen.

Diese Menschen „tröste“ ich mit dem Hinweis, in den ersten drei bis vielleicht fünf Berufsjahren stehe das Thema gar nicht an – es befördere sie ja ohnehin niemand. Dabei setze ich darauf, dass man das berufliche System erst einmal in der Praxis kennengelernt haben sollte, bevor man es ablehnt, den eigentlich ganz natürlichen Weg des allmählichen Aufstiegs zu gehen. Vielleicht setze ich auch darauf, dass der unerfahrene Anfänger sich erst einmal über seine drei ersten „dämlichen Chefs“ geärgert haben sollte, bevor er seine Chance vertut, auch selbst „dämlicher Chef“ zu werden.

Weniger richtet sich dieser Rat an jene Berufseinsteiger, die von Anfang an wissen, dass sie aufsteigen wollen. Die können und sollen konsequent auf ihr Ziel hinarbeiten. Für sie ergibt sich das ungeduldige Warten auf die erste Beförderung („viel zu lange“) von ganz allein.

Das alles ist so (wie auch ich immer wieder betone). Einzige Einschränkung: Man muss führen wollen und bei den für die Ernennung zuständigen Vorgesetzten den Eindruck hervorrufen, man könnte das (man habe das Potenzial dafür). Ich habe viel Verständnis für Menschen, die frei erklären, sie könnten

das nicht. Man soll niemanden dazu zwingen, schon gar nicht, wenn der sagt, er sei ungeeignet.

Mehr Probleme habe ich mit Menschen, die offensiv argumentieren, sie wollten einfach nicht, können hingegen könnten sie schon. Mich erinnert das immer an den Sportler, der da behauptet, wenn er wollte, könnte er schon Landesmeister werden, aber er wolle halt nicht.

Auch ich sage ja nicht, ich könnte durchaus noch besser schreiben und Bücher mit „Harry Potter-Auflage“ verfassen, hätte aber keine Lust dazu.

Ich bin stets ein Verfechter des Grundsatzes, man solle alles aus sich heraus holen, was drinsteckt. Die Bosheit liegt dabei im Umkehrschluss (Es steckt nur drin, was auch herausgeholt wurde. Mehr war nicht).

Das mit dem „ich könnte es besser“ ist richtig überlegt – und sicher eine der zentralen Antriebsquellen für das Streben nach Aufstieg. Man könnte das in dem Slogan „Entweder ich werde geführt oder ich führe“ zusammenfassen.

Leider ist der Gedanke, sagen wir es einfach so, ein bisschen unvollständig.

Um einmal mit mir anzufangen: Hier hat Ihre Überlegung fast vollständig gestimmt. Ich habe meine kleine Firma, in der ich viele Jahre lang Angestellter und Minderheitsgesellschafter war, anschließend als Chef geführt. Und ich sage Ihnen, es ist ein faszinierender Aufstieg! Niemand – ausgenommen die durchaus nicht immer einfachen Kunden – kritisiert meine Arbeit, äußert irgendeine Art von Missfallen, ich setze jeden fachlichen Gedanken um und durch, ich entscheide selbst, welchen Dienstwagen ich fahre.

Aber, und das ist die bittere Pille für Sie, so weit kommen Sie in einem Konzern niemals. Sie können Gruppenleiter werden – es bleiben die Abteilungsleiter über Ihnen, die „suboptimale Rahmenbedingungen“ vorgeben. Sie können Bereichsdirektor werden, dann ist der Vorstand Ihnen gegenüber weisungsbe-rechtigt, einschließlich der Gefahr, in Ihren Augen suboptimal zu handeln. Ich versichere Ihnen, die Welt ist voller Bereichsdirektoren, die schon rot anlaufen, wenn jemand nur „Vorstand“ sagt.

Ja und Sie können Vorstandsvorsitzender werden und einen Aufsichtsrat haben, für dessen Beurteilung ist in Ihren Augen „suboptimal“ noch stark ge-schönt.

Ich will Ihnen nicht die Lust am Aufstieg nehmen, ich will nur verhindern, dass Sie sich Illusionen hingeben. Sollte deswegen jemand auf Karriere verzichten? Aber nein: Als Abteilungsleiter unterliegen Sie zwar den gleichen Führungsprinzipien wie als Sachbearbeiter, aber selbst das eingeschränkte Leiten eines Bereichs macht mehr Spaß als wenn man zu 100 % nur geführt wird und nicht selbst auch einmal zeigen kann, wie gut man in dieser „Kunst“ ist. Und

außerdem hat man als (künftiger) Manager seinen Machtinstinkt und kann gar nicht anders.

Ihre Überlegungen zur Familienplanung sind nachvollziehbar, Sie teilen Sie mit vielen anderen jungen Frauen. Ich gehe später auf Ihre Möglichkeiten ein.

Ordnen wir Ihre Planungs-Varianten einmal nach der Klarheit, mit der mir eine Antwort möglich ist:

Zu d: Das würde ich keinesfalls tun! Wer A sagt, muss auch B sagen (irgendwann). Und noch sind Sie nicht schwanger. Sie müssen ja auch mit der Möglichkeit rechnen, dass daraus nichts wird, dann wäre „alles“ kaputt. Außerdem erreichen Sie bloß, dass Ihr Chef täglich betont unauffällig auf Ihren Bauch schaut.

Zu c: Das ist mir viel zu kompliziert und nach dem Prinzip „von hinten durch die Brust ins Auge“ angelegt. Alle guten Pläne sind einfach („Wir gehen rein, schlagen alles kaputt und gehen wieder raus“, Asterix), Ihr Plan ist jedoch eine äußerst vielschichtig angelegte Strategie, bloß um einen Aufstieg zu verhindern. Mit ein bisschen Pech funktioniert das auch noch ...

Ich plädiere für eine Kombination aus a + b. Nehmen Sie die Chance wahr, in den Nachwuchspool zu kommen, zeigen Sie sich in angemessenem Rahmen (ehrig, aber nicht bedingungslos-fanatisch) karriereinteressiert – und reden Sie nicht von Schwangerschaft und Teilzeit.

Streben Sie – zwangsläufig auf getrennten Planungswegen – Ihre beiden Top-Ziele „Familie“ und „Karriere“ an. Sie können in beiden Fällen die Umsetzung nur begrenzt steuern. Und wenn Familiengründung auf Ihrer Prioritätenliste auf Nr. 1 steht, dann gehen Sie eben entsprechend vor.

Aber: Sie wollen (später) führen, dann schlagen Sie auch keine Chance aus, die sich in dieser Hinsicht ergibt. Werden Sie vorher noch schwanger, dann realisieren Sie erst Ihr Hauptziel „Familie“ und machen aus Nr. 2 (Karriere) so viel, wie irgend möglich ist.

Bedenken Sie aber, dass Sie mehrere Unbekannte in Ihrer Rechnung haben. Damit ist eine rechnerisch eindeutige Lösung des Problems nicht möglich. Diese Unbekannten sind:

- werden Sie überhaupt schwanger und wann?
- welche Entwicklung hat genau zu diesem Zeitpunkt Ihre Karriere gemacht?
- wie stellt sich nicht nur „das Unternehmen“ (Vorstand, PR-Abteilung), sondern vor allem Ihre Abteilungsleitung einschließlich Ihres direkten Vorgesetzten zur Teilzeitarbeit allgemein und zur „Teilzeit für Manager“ ganz besonders?
- wie ist zu jenem Zeitpunkt die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens, hat es Zeit und Geld sowie den Willen zur Schaffung eines modernen Images in Richtung „Wir stehen an der Spitze des Fortschritts auch in der Frage der

Teilzeit für Managerinnen“ oder kämpft es um seine Existenz und hat ganz andere Probleme?

- wie verändern Sie sich einschl. Ihrer Ziele und Wertmaßstäbe durch Partnerschaft, Schwangerschaft, Elternstatus?

Es ist eines der Probleme von Einser-Kandidaten, dass sie es gewohnt sind, auf alle Fragen, zumindest jene naturwissenschaftlich-technischer Art, eine abschließende, mit dem Prädikat „richtig“ versehene Antwort zu finden. Wer „alles richtig gewusst“ hatte, bekam seine 1. Dies hier aber ist das pralle menschliche Leben, bestimmt durch lauter Imponderabilien, menschliche Schwächen, medizinische Aspekte etc. Wenn die ja oft nicht so extrem klugen Wähler zum falschen Zeitpunkt eine aus irgendeiner aufgeheizten Situation heraus kommende Entscheidung treffen, bekommen Sie plötzlich ein Gesetz, das Ihre ganze Planung über den Haufen wirft. Damit so gelassen wie möglich fertig zu werden, manches schon, anderes jedoch gar nicht zu planen und vieles einfach einmal auf sich zukommen zu lassen, das ist die große Herausforderung, vor die wir gestellt sind.

Viele Großunternehmen z. B. planen konkrete personelle Entwicklungen ihrer Mitarbeiter nicht länger als höchstens zwei Jahre im Voraus. Warum wohl?

### 2.3.2.5 Zum Teamleiter über das Ausland?

#### Frage

Ich bin Dipl.-Wirtschaftsingenieur, Anfang 30 und seit mehreren Jahren bei einem deutschen Konzern tätig. Nach einer internen Versetzung bin ich jetzt bei einer Tochtergesellschaft tätig, die Aufgaben gefallen mir und mein Chef ist mit mir zufrieden. Allerdings ist der Konzern inzwischen in nachhaltige wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Es deutet alles darauf hin, dass es Einsparungen beim Personal geben wird. Zwar bin ich in einem wachsenden Teilbereich tätig, aber ich sehe weniger Möglichkeiten, eine von mir angestrebte Position als Teamleiter erreichen zu können.

Also habe ich die Idee entwickelt, mir extern eine neue berufliche Aufgabe im Ausland für ca. drei Jahre zu suchen. Danach strebe ich eine Rückkehr an mit dem Ziel, als Teamleiter zu arbeiten. Ich hoffe, dass ich der ungewissen Situation in der Branche und im jetzigen Unternehmen entkomme, bis sich die Lage beruhigt hat.

Als Vorteile dieses Plans sehe ich die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln und bessere Bewerbungschancen mit der gewonnenen Auslandserfahrung. Nachteilig wären der geringere Kündigungsschutz im Ausland und

eventuell schlechtere Bezahlung. Da mein jetziger Arbeitgeber praktisch keine Auslandsentsendung mehr anbietet, müsste ich mir selbst eine Stelle besorgen.

Ist aus Ihrer Sicht mein Plan sinnvoll? Wie könnte ich an aussagefähige Referenzen kommen, die bei Auslandsbewerbungen oft gefordert werden?

### Antwort

Sie waren während des Studiums schon einmal für ein Jahr an einer ausländischen Hochschule, eine gewisse Basiserfahrung ist also da. Gegen den eventuellen Vorwurf, Ihre Nase beruflich noch nie über die Landesgrenzen hinausgesteckt zu haben, sind Sie daher gefeit. Ledig sind Sie auch – mit Frau und zwei schulpflichtigen Kindern sowie den üblichen Hypothekenraten „am Hals“ wäre das alles viel schwieriger.

Sie gingen also nicht per Entsendung Ihres deutschen Arbeitgebers ins Ausland, sondern fingen als auf sich selbst gestellter „Ausländer“ im fremden Land an – das ist ein ziemlich großer Unterschied. Lassen Sie sich vorher in Fragen der Renten- und Krankenversicherung beraten, damit es in diesen wichtigen Fragen keine Überraschungen gibt.

Reden wir über Ihr Motiv für das Vorhaben: Ich habe den Verdacht, Sie wollen schlicht gern in ein ganz bestimmtes Land und schieben die Begründung hier einfach nach. Das wäre natürlich auch erlaubt, aber dann wäre es ratsam, dass Sie es sich offen eingestehen. Es könnte sogar sein, dass auch hier gilt: Wenn ein Mann etwas Ungewöhnliches tut, dann muss man nur so lange bohren, bis man auf die Frau stößt, die als eigentliche Ursache anzusehen ist. Aber das sprengt schon unseren Rahmen.

Ich sehe folgende Aspekte, die Sie für sich gewichten müssen:

1. In unserer von Globalisierung geprägten Welt wird beruflich relevante Auslandserfahrung immer wichtiger. Sie ist oft schon Voraussetzung für bestimmte Karrierestufen, formt in jedem Fall die Persönlichkeit und vermittelt wertvolle Erfahrung. Sie ist übrigens ein Wert an und für sich, auf das Land kommt es dabei kaum an: Wer Polen kennt, „kann auch China“ (etwas überspitzt, das gilt natürlich auch umgekehrt).
2. Es hört sich etwas verdreht an, ist aber der Praxis entnommen: Auslandserfahrung macht sich gut im Werdegang, steigert meist auch den Wert einer Bewerbung – aber erst, wenn die Reintegration in den deutschen Arbeitsmarkt erfolgreich abgeschlossen ist. Also so etwa zwei Jahre nach Rückkehr.
3. Die im Ausland verbrachte Zeit sollte drei, höchstens(!) fünf Jahre nicht überschreiten, sonst gilt man schnell als „auslandsverdorben“, wobei manche Länder schwerer wiegen als manche (europäische Nachbarländer sind unkritischer als „exotische“ Regionen).

4. Der Wert von Auslandserfahrungen liegt auf dem „Funktionieren“ im Ausland; die Anforderungen an die Art der Tätigkeit, an die Stellung in der Hierarchie und an die Größe der innegehabten Verantwortung sind nicht ganz so groß wie bei der Betrachtung einer Inlandslaufbahn (man sollte zwar insgesamt einen „roten Faden“ im Werdegang erkennen können, der Faden darf jedoch dünner oder sogar „geknotet“ sein).
5. Grundsätzlich verstößt Ihr Plan gegen zwei Grundregeln der Karrieregestaltung:
  - a. Man soll im Laufe des Werdeganges eine Position nur wegen ihres sachlichen Inhalts oder der Einordnung in die Hierarchie anstreben – nicht wegen des „Ortes“, an dem sie angesiedelt ist. Auch „Ausland“ ist eine Art „Ort“.
  - b. Sie fangen mitten in Ihrem Werdegang etwas an, von dem Sie wissen, dass Sie es in absehbarer Zeit wieder beenden müssen. Sie liefern sich damit der völlig unkalkulierbaren Situation aus, die in etwa drei Jahren auf dem deutschen Arbeitsmarkt herrschen wird. Wir hatten in der jüngeren Vergangenheit schon rigorosen Einstellstopp auch in namhaftesten Häusern. Wer ein Studium anfängt, liefert sich ebenfalls diesem Risiko aus – kann aber nicht anders handeln und braucht sich also deswegen keine Vorwürfe zu machen. Außerdem gäbe es für ihn als Abiturient ohne Ausbildung gar keinen Arbeitsmarkt. Sie aber sind schon ausgebildet und haben einen Job, der noch nicht einmal konkret bedroht ist.
6. Wenn Sie eines Tages zurückkehren wollen, haben Sie zwei Probleme vor sich:
  - a. Sie bewerben sich aus einem anderen Land heraus. Das kann, je nach Region, unterschiedliche Probleme aufwerfen. U. a. das, wie teuer Ihre Anreise zu einem Vorstellungsgespräch (meist sind es mehrere) wird und wer das bezahlt.
  - b. Sie passen im Augenblick der Bewerbung nur schwer in eines jener Raster, mit denen der angeschriebene potenzielle Arbeitgeber arbeitet. Sie haben dann etwa drei Jahre lang etwas getan, das vielleicht ungewohnt heißt und anders strukturiert ist als in Deutschland und das man schwer einordnen und vergleichen kann. Außerdem müssen Sie sich im Rahmen der deutschen Bürogewohnheiten erst wieder zurechtfinden. Das ist kein allzu großes Problem, wenn Sie hier wieder nichtführend einsteigen wollen. Aber haben Sie in den Augen des Entscheidungsträgers wirklich einen Vorteil gegenüber jenen 30 Mitbewerbern, die auch alle Teamleiter werden wollen, die aber die letzten Jahre hier in vergleichbaren Unter-

nehmen in leicht einschätzbaren Positionen tätig waren? Hilft Ihnen die Auslandspraxis konkret beim Führen eines deutschen Teams?

7. Schließlich werden Sie in der Regel von dem ausländischen Arbeitgeber kein Arbeitszeugnis nach unserem Standard bekommen. Das fällt vor allem dann ins Gewicht, wenn Sie sich später (nach der Rückkehr) erneut bewerben wollen oder müssen.

Dies ist keine pauschale Warnung vor beruflichen Auslandsengagements. Aber es ist der Hinweis darauf, dass die Auslandsentsendung durch einen im Heimatland ansässigen Arbeitgeber mit im Vertrag garantierter Rückkehr nach Deutschland ihre Vorzüge hat. Beim liberalisierten Arbeitsmarkt innerhalb der EU ist das Gehen „auf eigene Faust“ ins Ausland grundsätzlich problemarm. Aber eine pauschale Empfehlung im Sinne Ihrer Planung ist nicht möglich.

Was die Referenzen angeht: Es gibt ja nicht pauschal „das Ausland“, jedes Land oder jede Großregion hat ihre Gepflogenheiten. In Ungarn wird so etwas anders gesehen werden als in Ägypten, beispielsweise. Referenzen neben Arbeitszeugnissen kennen wir bei Führungspositionen auch. Wenn so etwas gefordert wird, denken Sie an frühere Chefs (auch pensioniert, ausgeschieden), frühere Hochschullehrer (wenn das Studium erst ein paar Jahre zurückliegt), notfalls befreundete Rechtsanwälte oder externe Geschäftspartner. Im Ausland ist manches anders – um den Beweis, das aus eigener Kraft bewältigt zu haben, geht es ja.

### 2.3.2.6 Vom Facharbeiter zum Vorstand

#### Frage

Ich hoffe auf Ihren Rat, welche Strategie ich verfolgen soll, um in ca. zehn Jahren mein Fernziel Vertriebsleiter bzw. noch besser Vertriebsvorstand/-geschäftsführer in einem großen mittelständischen Unternehmen (ca. 2.000 bis 10.000 Mitarbeiter) zu erreichen und wie ich mit meinem Vorhaben, einen MBA zu erreichen, am geschicktesten umgehe.

Nach einer Ausbildung zum Facharbeiter hatte ich mehrere fachspezifische Weiterbildungen erfolgreich abgeschlossen. Danach war mein Wissensdurst so richtig geweckt. Als dann noch mein damaliger Chef sagte: „So kommen Sie hier nicht weiter. Wenn Sie bei uns oder anderswo Karriere machen wollen, dann müssen Sie ein Studium vorweisen. Seien Sie also lieber zufrieden mit dem, was Sie haben“, hat mich das zur Aufnahme eines FH-Studiums des Maschinenbaus bewogen. Trotz gewisser anfänglicher Schwierigkeiten (Mathe, Physik usw.)



habe ich einen sehr guten Erfolg erzielen können und konnte sogar noch einen zusätzlichen ausländischen Studienabschluss während dieser Zeit erwerben.

Den Berufseinstieg fand ich bei einem kleinen mittelständischen Automobilzulieferer (kleiner als 300 Mitarbeiter), wo ich schon nach kurzer Zeit Nachfolger des Vertriebsleiters werden konnte. Leider „schlitterte“ das Unternehmen in die Insolvenz. Da während der allgemeinen Finanz- und Automobilkrise ein Wechsel nahezu unmöglich war, „entschied“ ich mich, dort zu bleiben. Ich war maßgeblich daran beteiligt, Investoren zu finden, musste Mitarbeitergespräche führen, Leistungsträger im Unternehmen halten, aber auch Trennungen einleiten. Und ich habe sehr eng(!) mit dem Geschäftsführer/Inhaber zusammengearbeitet.

Bereits nach wenigen Monaten hatten wir es geschafft, einen adäquaten Investor zu finden. Da ich mich mit den neuen Eignern gut verstand, entwickelten sich zwischen dem ehemaligen geschäftsführenden Gesellschafter, der Geschäftsführer geblieben war, und mir heftige Spannungen. Dieser schwelende Kampf wurde immer extremer und offensichtlicher, ich zog meine Konsequenzen und wechselte zu meinem heutigen Arbeitgeber.

Ich bin jetzt in einem sehr viel größeren Unternehmen, das meiner eingangs genannten Zielgröße entspricht, statt bisher Vertriebsleiter nur Account Manager. Aber ich habe eine deutlich größere Umsatzverantwortung und betreue einen OEM (statt früher Lieferanten der nachfolgenden Stufen).

Das neue Unternehmen ist aufstrebend und hat enormes Wachstumspotenzial. Nur das Produkt finde ich nicht so interessant wie das früher vertretene. Obwohl die Arbeitsbelastung relativ hoch ist, fühle ich mich nicht mehr richtig gefordert. Meinen Wunsch mich weiterzuentwickeln hat man zur Kenntnis genommen, aber man hat mich vertröstet: Ich solle „nicht ungeduldig sein“. Das verstehe ich, da ich ja erst ein Jahr dabei bin.

Mein Chef und dessen Chef haben mich auf meine jetzige Aufgabe eingeschworen, ich soll mich noch etwa drei Jahre darauf konzentrieren, das anstehende Projekt sei zu wichtig. Es wird sich in den nächsten zwei Jahren kaum eine neue Herausforderung dort für mich ergeben (ausgenommen eine denkbare Nenn-Beförderung).

Um mein ganzheitliches Verständnis für ein Unternehmen zu verbessern, spiele ich bereits seit meinem Maschinenbaustudium mit dem Gedanken, den MBA zu machen. Dieser Gedanke hat sich inzwischen zu einem Herzenswunsch entwickelt. Bisher hat kein Arbeitgeber das unterstützt und auch mein jetziger Chef misst diesem Wunsch nur wenig Bedeutung bei. Auch das kann ich verstehen (Kosten + Arbeitsausfall).

Dennoch verfolge ich ernsthaft den Gedanken, den MBA auf eigene Kappe zu finanzieren und ihn berufsbegleitend durchzuziehen.

1. Was halten Sie davon?
2. Wie kann ich meinen Arbeitgeber dafür gewinnen, es zumindest gutzuheißen?
3. Ist in meinem Werdegang ein roter Faden zu erkennen?
4. Scheint mein Fernziel erreichbar zu sein?
5. Was kann ich in der Zukunft tun/verbessern, um dieses Ziel zu erreichen?

---

### Antwort

Also Sie wissen sehr genau, wo die berufliche Reise hingehen soll. Gemessen am Durchschnitt junger Akademiker sogar extrem genau. Der Vorteil: Sie können den weiteren Weg recht präzise planen (die Realisierung hat dann ihre eigenen Tücken). Der Nachteil: Wenn man das Ziel zu sehr eingrenzt, kann das den Blick für Alternativen, für sich plötzlich auftuende Chancen am Wegesrand verstellen.

Damit können wir auch schon Ihren ersten Fehler orten: Wenn man eines Tages in Firmen der Größe von 2.000 bis 10.000 Mitarbeitern seine Karriere „krönen“ will, dann ist es sehr klug, zunächst in noch größeren Firmen anzufangen und den weiteren Weg nach der Devise zu vollziehen: beim Firmenwechsel eine Stufe in der Unternehmensgröße hinunter und dafür in der Hierarchie eine Stufe hinauf. Oder Sie steigen wenigstens gleich in der Zielgrößenordnung ein und bleiben der bei jedem Wechsel treu.

Oder aber Sie fangen „klein“ an und müssen irgendwann in der Firmengröße „hoch“, das knirscht jedoch meist im Hierarchie-Getriebe (wir werden es gleich sehen).

Hinsichtlich Ihrer „Wurzeln“ ist die Spekulation erlaubt, dass Sie aus einem nichtakademischen Elternhaus kommen, in dem niemand Ihre Begabung erkannt hat. Nun mussten Sie sich hocharbeiten. Das hat Konsequenzen, z. B. beim Alter am Tage des Studienabschlusses. Und, bitte vergessen Sie das nie, auch die Persönlichkeitsformung verläuft auf einem gänzlich „anderen“ Weg ebenfalls „anders“ als bei jenen Ingenieuren, die mit 19 ihr Abitur und mit 23 oder 24 ihr FH-Examen machten. Ich sage „anders“, nicht „besser“ und nicht „schlechter“. Natürlich bringt Ihr spezieller Weg auch manche Vorteile mit sich, aber eben auch manche Besonderheiten, die eines Tages zu Problemen führen können. Ein Indiz: Niemand kommt auf die Idee, Ihren Weg zum „Standard für alle“ zu erheben. Und sei es, weil Ihnen stets so sechs bis sieben Jahre Berufserfahrung als Ingenieur fehlen. Selbstverständlich haben Sie Anerkennung verdient für Ihre speziellen Leistungen. Aber bedenken Sie dabei: Die „Anderen“,

die im üblichen Rahmen aufgewachsen sind, bilden den Maßstab, an dem auch Sie gemessen werden.

Damit Sie ein Beispiel haben für Aussagen dieser Art: Nach meinen Beobachtungen neigen Menschen mit Ihrem Hintergrund dazu, Detailfragen der Ausbildung (noch ein weiteres Studium) überzubewerten. „Wenn ich jetzt noch den MBA hätte, dann ...“ – der andere Typ hingegen hat ein Studium hinter sich, von dem er 5 bis 10% in der Praxis anwenden kann, sieht dann, dass Chefs und Kollegen mit unterschiedlichen Studien Unterschiedliches und Ausbildungsunabhängiges erreicht haben, krempelt die Ärmel auf, macht (im Vertrieb) „haufenweise“ Umsatz und wird stetig befördert.

Sagen wir es so: Sie haben ein Studium. Um Vertriebsgeschäftsführer zu werden, brauchen Sie Vertriebstalent, Erfolg, die passende Persönlichkeit, Ehrgeiz und die Bereitschaft, den Preis zu zahlen, der für dieses Ziel gefordert wird. Ich sage ja nicht, dass der MBA stören würde. Aber wenn eine der genannten Voraussetzungen fehlt, nützt der MBA gar nichts. Schön, Sie brauchen betriebs- und volkswirtschaftliche Kenntnisse, aber die kann man sich auf unterschiedliche Weise aneignen. Hatte man Sie beim alten Arbeitgeber nicht an der Suche nach Investoren maßgeblich mitwirken lassen, ganz ohne MBA? Das meine ich.

Ohne Studium, da hatte jener frühere Chef recht, wird man heute kaum noch etwas. Schon gar nicht auf dem Wege über externe Bewerbungen. Aber mit einem(!) Examen in der Tasche stehen Ihnen alle Türen offen, Sie müssen nur hindurchgeben. Und, prüfen Sie es nach, so furchtbar oft wird ein MBA in Stellenanzeigen gar nicht gefordert. Eine private Recherche in einer großen Internet-Stellenbörse ergab im November 2011: 16.000 ausgeschriebene Positionen in „Ingenieurwesen und technische Berufe“, davon 95(!) Stellen, in deren Anforderungen MBA genannt wurde (teils zwingend, teils nur erwünscht, teils nur unter „z. B.“ genannt).

Bleibt Ihr Ärger mit dem früheren Inhaber, der nach Insolvenz und dem Einstieg des Investors weiterhin als Geschäftsführer tätig war: Ein solcher Inhaber erleidet mit der Insolvenz seines Unternehmens eine der größten denkbaren Niederlagen. Diese wird in der Regel seine Persönlichkeit in den Grundfesten erschüttern. Danach kann er kaum noch derselbe Mensch sein. Hat er vorher mit einer Art Allmacht geherrscht, ist er jetzt nur noch angestellter Geschäftsführer von des Investors Gnaden. Diesen pflegt er zu hassen. Und intern gilt: Wer für die neuen Herren ist, ist gegen ihn. Sie nun hatten sehr (mit Ausrufezeichen) eng mit ihm gearbeitet – und waren dann zum „Feind“ (den neuen besserwisserischen Herren) übergelaufen. Also hasst er auch Sie. Nun ja, Sie hatten zu jener Zeit 1 (ein) Jahr Berufspraxis nach dem Studium. Ihr spezieller

Weg hatte Sie persönlich reif gemacht, nicht jedoch einschlägig erfahren in taktischen Zusammenhängen.

Zum Glück lässt das sehr sachlich formulierte „gute“ (nicht sehr gute) Zeugnis aus dieser Zeit nichts von den Problemen dort erkennen. Wenn Sie nicht darüber sprechen, gibt es keine Belastungen aus dieser Ecke.

Betrachten wir Ihren weiteren Weg (den zum Vertriebsvorstand sparen wir uns bis zum Schluss auf):

Der hierarchische „Abstieg“ beim Wechsel ist der Preis für Ihren Schritt vom viel kleineren ins viel größere Unternehmen. Sie haben mit Ihrem Ausbildungs- und mit Ihrem Karriereweg jeweils Sonderwege beschritten. Lassen Sie es damit genug sein.

Sie sind jetzt in der für Sie richtigen Ziel-Unternehmensgröße. Bleiben Sie dabei und machen Sie keine entsprechenden Experimente, schon gar nicht wieder nach unten in der Unternehmensgröße. Sie haben ca. fünf Jahre Berufspraxis als Ingenieur, dafür ist Ihr heutiger Job toll! Aber: Wenn man einen Weg in der falschen Richtung beschreitet, dann kann einem schon einmal der eine oder andere Aspekt unverständlich vorkommen. Und der übliche Weg im Beruf ist nun einmal der vom größeren ins kleinere Unternehmen. Es bringt nichts, wenn man seine Energie darauf verschwendet, etwas herauszufinden, was längst als „Stand der Technik“ gilt.

Und noch ein ganz gewichtiges Argument: Ein Unternehmen, das einen neuen Mitarbeiter einstellt, hat ein „moralisches“ Anrecht darauf, dass dieser erst einmal fünf (gut, sagen wir mindestens drei) Jahre lang klaglos, engagiert und mit bestem Erfolg den Job macht, für den er eingestellt wurde. Dann ist – vielleicht – Zeit, über eine Beförderung zu reden. Und das Prinzip reicht lässig vom Sachbearbeiter mit 23 oder 25 bis zum Vorstand mit 45. Wenn Sie anders denken, hätten Sie dort nicht unterschreiben dürfen. Ihre Chefs haben absolut recht, wenn sie meinen, Sie sollten „nicht ungeduldig“ sein. Ihre Maßstäbe sind ein wenig verschoben, alles andere ist in Ordnung.

Achten Sie darauf, dass dieses MBA-Projekt nicht zu etwas wird, was man eine „fixe Idee“ nennt! Sie argumentieren falsch, nämlich nicht „das brauche ich hier“, sondern „das will ich haben“. Eine überzeugende Argumentation würde lauten: „Ich habe festgestellt, dass 80 % aller Vertriebsvorstände MBA sind. Nun will ich auch Vorstand werden. Also möchte ich vorsichtshalber auch MBA sein.“ Davon sind Sie weit entfernt mit Ihrem „Herzenswunsch“.

Zu 1: Wenig. Machen Sie lieber Umsatz, lesen Sie Fachbücher und erfreuen Sie Ihre Chefs. Das hilft bestimmt, der MBA hilft Ihnen nur vielleicht.

Zu 2: Gar nicht. Erst zweigen Sie 20 % Ihrer geistigen Kapazität ab, um nebenbei etwas zu erwerben, dass Sie lt. Ihren Chefs nicht zwingend brauchen. Damit gehen Sie im Hauptjob in deren Augen(!) auf 80 % Ihrer Leistungsfähigkeit he-

runter (schlecht). Dann werden Sie, kaum ist der Stempel unter Ihrem MBA-Examen trocken, laut und nachdrücklich eine Beförderung fordern – oder Sie gehen (sehr schlecht). Das haben die meisten anderen Zweitstudienabsolventen auch gemacht – warum nicht auch Sie. Also lieben die Chefs Ihr Projekt nicht.

Zu 3: Ja, eindeutig. Vertrieb im Automobilzulieferbereich mit steigender Umsatzverantwortung.

Zu 4: Ja, wenn Sie jetzt keine Fehler machen. Als da wären: Ihre Chefs irritieren oder verärgern, indem Sie ständig mit Ihrer „fixen Idee“ hausieren gehen oder nach nur einem Jahr Dienstzeit dort schon wieder wechseln, statt fünf (mindestens drei) Jahre erfolgreich „vor sich hin“ zu arbeiten.

Zu 5: Lesen Sie meine Antworten sorgfältig durch, ärgern Sie sich ruhig, lesen Sie sie dann zwei Tage später noch einmal. Denken Sie vor allem nach über herkunftsbedingte „andere“ Prägung, über die maßstabbildende Standard-Mehrheit und über Ihr Alter: Sie sind Mitte 30, da hätten Sie lt. Standard durchaus zehn oder zwölf Ingenieurberufsjahre aufzuweisen, wären leitend tätig und würden auch nicht alle Energie in ein Zweitstudium stecken.

Und: Weiterbildung an sich schadet kaum jemals. Aber der damit verbundene Aufwand/Nachteil kann den Nutzen übersteigen.

### 2.3.2.7 Wechsel gegen den Willen des Chefs?

#### Frage

Als promovierter Maschinenbauer wurde ich erst technischer Spezialist für ein Fachgebiet, dann Gruppenleiter Qualitätssicherung mit disziplinarischer Führung einer „Handvoll“ Mitarbeiter bei einem Großunternehmen. Meine Verantwortung war erst auf ein Werk beschränkt, wurde dann vor mehr als fünf Jahren auf mehrere Werke erweitert. Nun halte ich einen Wechsel des Tätigkeitsfeldes für sinnvoll und überfällig, da ich neugierig und mit der Materie nicht verheiratet bin.

Mich interessieren der Produktentstehungsprozess und umfassende disziplinarische Führung. Mir ist bewusst, dass ich bei einem Wechsel passende Fähigkeiten mitbringen muss. Nach einigen erfolglosen Anläufen sehe ich es für unser Haus so:

- Im Bereich Qualität wird man neutral (wenn alles läuft) bis negativ (es gibt Qualitätsprobleme) wahrgenommen.
- Freiwerdende Stellen werden vorrangig bereichsintern besetzt.
- Der Aufgabenbereich bietet keine Aufstiegschancen, besonders da enge „Leitplanken“ keine Sonderprojekte erlauben.

Mein Vorgesetzter stimmt trotz mehrfacher Anfrage keiner Veränderung (Bereichswechsel) zu, da dies Unruhe in das System bringe und für meine Qualifikation im Unternehmen schwer Ersatz zu finden sei (ich habe gute bis sehr gute Bewertungen und erhalte Zusatzleistungen). Wie kann man sich am besten gegen den Willen des Vorgesetzten im Unternehmen verändern, wenn man außerhalb des eigenen Bereichs nur eingeschränkt „sichtbar“ ist?

### Antwort

Ich hoffe, dass ich Sie in jedem Punkt richtig verstanden habe: Sie sind seit etwa zehn Jahren in Q tätig, wollen aufsteigen, haben die Qualität satt, wollen aber im Unternehmen bleiben, Ihr Chef will Sie nicht gehen lassen. Damit sind mehrere Problemkreise angesprochen:

1. Nach zehn Jahren in Q und disziplinarischer Führung dort ist ein Fachbereichswechsel mit wachsendem Führungsumfang intern sehr schwierig, beim Wechsel in ein anderes Unternehmen (Arbeitgeberwechsel) praktisch unmöglich. Hintergrund: Ein Gruppenleiter ist generell eine Art „führender Oberfachmann“ seines Gebiets. In einem fremden Fachgebiet könnten Sie das nicht darstellen, Sie fingen ja fachlich wieder neu und „ganz unten“ an.
2. Q ist nicht uninteressanter als andere Bereiche, nur Sie langweilt er inzwischen. Das ist Ihr Recht, aber nach so langer Zeit nicht gerade originell. Wenn man so etwas merkt, drängt man deutlich schneller zu neuen Ufern, beispielsweise nach zwei bis drei Jahren entsprechender Tätigkeit.
3. Vorgesetzte, die selbst mit sich und ihrer beruflichen Welt auf Dauer zufrieden sind, nicht nach mehr streben und keine Unruhe (sprich Veränderung) wollen, weder über, noch unter sich, sind der Schrecken sowohl ihrer Chefs als auch ihrer aufstrebenden Untergebenen. Dieses Beharrungsbestreben ist eine Persönlichkeitsfrage, generell ändern können Sie als Mitarbeiter das nicht.

Ich sehe zwei Lösungsmöglichkeiten für Sie:

- I. Sie wechseln doch den Arbeitgeber. Dabei werden Sie weitgehend auf Q fixiert bleiben. Sie können bei einem anderen Großunternehmen Ihrer Branche in vergleichbarer oder höherer Q-Funktion einzusteigen versuchen. Oder, das ist der Normalfall, Sie wechseln mit deutlichem Hierarchiesprung nach oben zu einem Zulieferer oder zu einem großen Mittelständler in ähnlich gelagerter Branche. Für diesen Wechsel brauchen Sie die Zustimmung Ihres heutigen Chefs nicht. Sie lassen zusätzlich andere „hauseigene“ Belastungen (wie die überwiegende Stellenbesetzung mit bereichsinternen Bewerbern) hinter sich.

Aber Sie brauchen den Mut zu einem Neuanfang. Der ist nicht ohne Risiko – aber wo gibt es schon die Chance, etwas zu gewinnen, ohne etwas einzusetzen? Für Situationen wie diese gibt es den Arbeitsmarkt.

- II. Sie bleiben beim Konzern, streben aber den Aufgaben-/Bereichswechsel an – wissend, dass Ihr Chef dagegen ist.

Zunächst brauchen Sie Informationen: Wie läuft so etwas in Ihrem Konzern (die Regelungen sind sehr unterschiedlich)? Für Sie stellt sich als zentrale Frage: Ist ein interner Wechsel ohne Zustimmung Ihres Chefs möglich, im System vorgesehen, vom Unternehmen gewollt? Die Antwort hat Ihre zuständige Personalabteilung, vielleicht gibt es sogar eine konzernweit tätige Personalentwicklung. Seien Sie auf alles gefasst: In vielen Großunternehmen sind die Schwierigkeiten so groß, dass es einfacher ist, den Arbeitgeber zu wechseln als die Abteilung.

Sind die Auskünfte positiv, müssen Sie sich intern einen neuen potenziellen Chef suchen, der eine für Sie interessante Position hat – und Sie nähme. Zu den Informationen, die Sie brauchen, gehört auch: Verhandelt dieser mögliche neue Chef überhaupt ernsthaft mit Ihnen, ohne Ihren heutigen Vorgesetzten zu informieren?

Dann müssen Sie sich entscheiden. Vorsichtshalber sage ich: Ein Arbeitgeberwechsel ist ein völlig normaler, täglich von Tausenden von Angestellten vollzogener Vorgang. Man muss halt wissen, welche Ziele man hat und welche Prioritäten man ihnen zumisst.

### 2.3.2.8 Allzu dünnhäutig darf ein künftiger Manager nicht sein

#### Frage

Nach dem TU-Studium habe ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem Institut gearbeitet und promoviert.

Seit etwa drei Jahren bin ich nun bei einem Großunternehmen als „Ingenieur + Spezialist“ (ich umschreibe die korrekte Bezeichnung aus Diskretionsgründen; H. Mell) tätig. Zurzeit arbeite ich in der Fachabteilung A, auf der Basis spezieller Erfahrungen aus dem Institut unterstütze ich auf meinem Tätigkeitsgebiet auch noch die Fachabteilung B.

Für mich stellt sich nach dieser Zeit die Frage der persönlichen Weiterentwicklung. Ein Grund für diese Überlegung ist, dass ich in meiner jetzigen Position nicht uneingeschränkt zufrieden bin.

Meine Unzufriedenheit liegt zum einen an Konflikten, die sich aus dem Einsatz in den zwei Fachabteilungen ergeben, hauptsächlich aber daran, dass in meiner Stammabteilung A ein selbstständiges Arbeiten nicht gefördert wird. Der mir vorgesetzte Teamleiter (ohne disziplinarische Verantwortung) ist nach

eigenen Aussagen lieber Fachingenieur und nicht Leiter. Sein faktischer Stellvertreter, ein Kollege von mir, ist sehr gut im Unternehmen vernetzt und wird von den anderen Abteilungen als Ansprechpartner akzeptiert. Leider kommunizieren und verteilen weder mein Teamleiter noch dieser Kollege die Arbeit so, dass hinreichend Informationen bei mir oder den anderen Kollegen ankommen. Ebenso finde ich auf die fachlichen Fragen zu meinen Projekten bei diesen beiden keine Antworten.

Für andere Abteilungen bin ich quasi nicht sichtbar. In der Fachabteilung B verhält es sich genau entgegengesetzt. Dort kann ich eigenständig arbeiten und ich werde von den Nachbarabteilungen als Ansprechpartner wahrgenommen.

Für meine Weiterentwicklung ergeben sich drei Möglichkeiten:

- a. Ich bewerbe mich extern.
- b. Ich könnte mich um die Stelle eines entsprechenden Fachingenieurs in der Fachabteilung B bewerben. Dort arbeite ich in einem mir fachlich gut vertrauten Gebiet und könnte eventuell die Stellvertretung des Abteilungsleiters in einem kleineren Bereich des Standortes übernehmen.
- c. Ich bleibe, wo ich bin. Der Teamleiter wird in einem Jahr altersbedingt ausscheiden. Er hat angedeutet, dass er sich mich als Nachfolger vorstellen kann. Er ist sich aber nicht sicher, dass sein Vorgesetzter ihn fragen wird.

Meine Bewertung:

Möglichkeit a kommt nicht in Frage, da meine Dienstzeit noch nicht so lang ist, dass schon entsprechender Handlungsbedarf bestehen würde.

Mit Möglichkeit b würde ich mich fachlich praktisch wieder auf dem Stand befinden, den ich am Ende meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut hatte.

Außerdem hatte diese Abteilung grundsätzlich drei Jahre Zeit, mir ein gutes Angebot zu machen. Dies ist erst jetzt gemacht worden, als die Stelle auch offiziell zu besetzen war.

Somit bleibt nur Möglichkeit c: Abzuwarten, wie sich die Situation beim Ausscheiden meines Teamleiters entwickelt und, falls sich für mich keine Chance ergibt, nach einer Dienstzeit von dann vier Jahren eine Stelle in einer ganz anderen Abteilung oder bei einem anderen Arbeitgeber zu suchen.

Ein Arbeiten „unter“ meinem derzeitigen Kollegen, der heute faktischer Stellvertreter meines Teamleiters ist und auch sein Nachfolger werden könnte, kann ich mir nicht vorstellen.

Mein Ziel ist im nächsten Schritt das Erreichen einer Leitungsfunktion, wobei ich eine fachliche Leitung zunächst als ausreichend ansehen würde. Die



unterste disziplinarische Leitungsebene in meinem Bereich hat mehr als 100 Mitarbeiter und ist somit ein Projekt für die Zukunft, jedoch nichts für den ersten Schritt.

Es gibt noch einen Gesichtspunkt, den ich nicht eindeutig bewerten kann. Durch das Arbeiten in der Fachabteilung B entstehen häufig Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern. In meiner derzeitigen Hauptfunktion in Fachabteilung A sind die Kontakte eher hausintern. Für meine Weiterentwicklung im Konzern könnten solche hausinternen Kontakte hilfreich sein. Für die Entwicklung außerhalb des Konzerns wären die externen Kontakte wichtig, die man in B hat.

---

### Antwort

Halten Sie mich nicht für besonders kleinlich, aber wenn man Probleme systematisch durchdenkt und auch darstellt, fällt die Lösung leichter. Sie jedoch konstruieren ein Problemgemenge, das uns unnötig den Blick für Zusammenhänge und Hintergründe verstellt. Die Sache ist doch diese:

- a. Sie sind ein junger, ehrgeiziger und tatendurstiger Ingenieur mit Elite-Ausbildung, wenn auch Ihr Weg bis dahin lt. beigefügtem Lebenslauf auf manchen Stationen ein bisschen lange gedauert hat, auf anderen jedoch wieder nicht. Es ist völlig normal, dass Sie sich nach den drei ersten Praxisjahren jetzt für Ihre „persönliche Weiterentwicklung“ interessieren.
- b. Sie sind ein bisschen unzufrieden. Das ist, zumal für einen der hier oft im Mittelpunkt stehenden „Einser-Kandidaten“ wie Sie, auch normal im Sinne von üblich.

Aber: „Persönliche Weiterentwicklung“ ist keine Therapie gegen aufkeimende Unzufriedenheit im bisherigen Job. Weiterentwicklung ist ein Weg, um ein berufliches (Karriere-) Ziel zu erreichen. Die Therapie gegen Frustration ist Frustrationsabbau, z. B. durch spezielle Maßnahmen bis hin zur Veränderung. Aber nicht Weiterentwicklung. Der Vorstandsvorsitzer Ihres Konzerns wird auf die Frage, warum er sitzt, wo er sitzt, in der Regel antworten, weil er dorthin wollte – nicht weil er in den Stufen darunter „nicht uneingeschränkt zufrieden“ gewesen ist und jeweils als Lösung die Weiterentwicklung gesucht hat. Ich bin sicher, Sie verstehen den Unterschied.

Reden wir jetzt einmal speziell über Sie. Wer als Amateur-Schreiber viel schreibt, gibt viel von sich preis, das geht kaum anders. Oft hat man als versierter Leser das Gefühl, auf einzelne Schlüsselsätze zu stoßen, die Rückschlüsse auf die Besonderheiten der Schreiberpersönlichkeit zulassen. Und es gibt Fakten,

die eine Interpretation erlauben. Beides zusammen ergibt ein Bild. Versuchen wir es einmal:

Sie nennen Ihre Abiturnote nicht, aber ich kenne Ihr Alter zu jenem Zeitpunkt und ich kenne den (Um-)weg, den Sie dorthin gegangen sind. Und wenn ich das zu dem Mann ins Verhältnis setze, der eines Tages sein TU-Diplom mit „1“ macht, darüber auch freudig spricht und der für dieses Diplom nur wenig Zeit braucht, dann ist der Schulweg nicht begabungsgerecht verlaufen. Entweder waren Sie ehemals faul oder Sie kommen aus einem Elternhaus, das Ihnen in Sachen Ausbildung/Berufsgestaltung kaum etwas mitgeben konnte. Das wäre nicht etwa kritisch zu sehen, dürfte sich aber in früher Jugend persönlichkeitsprägend ausgewirkt haben.

Wir sind alle das Resultat irgendwelcher Prägungen, vielleicht war das ja Ihre.

Ich brauche diesen Aspekt, wenn ich jetzt einen Eindruck wiedergebe, den ich von Ihnen gewonnen habe. Ich kann mich irren, aber falls nicht, haben Sie ein Problem, gegen das Sie etwas tun sollten – und das Sie in alle Planungen und Entscheidungen einbeziehen könnten. Dass ich Sie auch damit nicht kritisieren will, versteht sich von selbst – aber wenn ich helfen soll, müssen Sie auch wissen, wovon ich ausgehe:

Ich glaube, dass Sie von einer besonderen Empfindlichkeit geprägt sind, dass Sie viel eher dünnhäutig als robust auf Ihre Umwelt reagieren. Ihr Selbstbewusstsein ist nicht so stark wie es nach dem sehr erfolgreichen Abschluss Ihrer Ausbildungsphase sein sollte. Vielleicht ist auch Ihr Geltungsbedürfnis recht stark ausgeprägt, was Sie verletzlich machen würde (aber bei Managern keineswegs selten ist). Ansatzpunkte für diese Einschätzung sind Sätze von Ihnen wie „Für andere Abteilungen bin ich quasi nicht sichtbar“ und „Außerdem hatte diese Abteilung (B) grundsätzlich drei Jahre Zeit, mir ein gutes Angebot zu machen“.

Sie zeigen eine fast mimosenhafte Empfindlichkeit, fühlen sich „unter Wert“ eingesetzt und behandelt, vor allem aber viel zu wenig anerkannt.

Ich verstehe das, aber die Ursache müssen Sie bei sich suchen. Vielleicht sind Sie zu introvertiert, verkaufen sich schlecht, präsentieren sich zu zurückhaltend. Diese Welt gehört den eher „lauten“ Menschen; nur etwas zu können genügt nicht. Oder wie wir Berater sagen: „Tue ein wenig Gutes – und dann sprich ausführlich darüber.“ Sie müssen sich ein wenig so darstellen wie Firmen ihre Produkte.

Außerdem hängen Sie noch immer an Ihrer Zeit im Uni-Institut: „Mit Möglichkeit b würde ich mich fachlich praktisch wieder auf dem Stand befinden, den ich am Ende meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut hatte.“ Die dort angesprochene Möglichkeit b ist das Hinüberwechseln in die Nachbarabteilung, für die Sie heute schon arbeiten – in der Sie gut arbeiten können

und in der Sie sich Hoffnungen auf die partielle Stellvertretung des Abteilungsleiters machen. Sie könnten sagen, mit dem Wechsel in diese Abteilung blieben Sie auf dem Stand von heute (hätten aber alle Vorteile des von Ihnen gelobten Arbeitens in Abteilung B). Aber der Vergleich mit der – für Sie erledigten – Welt der Uni hilft Ihnen doch nicht weiter.

Sagen wir es so (ein bisschen überspitzt): In der Uni und im Institut waren Sie mit einem Einser-Diplom und einer Einser-Promotion eine Art „King“, jetzt in der Praxis fühlen Sie sich wie ein Durchschnittsmensch behandelt, dem es droht, in Zukunft unter einem Kollegen arbeiten zu müssen, den der heutige Teamleiter Ihnen derzeit vorzieht. Das ist ein Teil dessen, was man „Praxischock“ nennt. Diese Praxis ist nicht die Fortsetzung des Uni-Betriebs mit anderen Mitteln, sie ist vielfältig und tiefgreifend anders.

Zu Ihren Möglichkeiten:

Zu a (extern): Zwei Jahre pro Arbeitgeber reichen in der Sicht des Marktes für einen solchen Schritt bereits aus (in der ersten Position). Aber Sie stecken derzeit in einer solchen „Problemchen-Gemengelage“, dass Sie mit einer Kündigung einfach aus einer ungeklärten Situation weglaufen würden. Sie erführen auch nie, was eigentlich in Ihrer heutigen Umgebung losgewesen ist, welche Chancen Sie hatten etc. Und: Es drängt auch nichts zu einer sofortigen Lösung.

Zu b (auf zunächst gleicher Ebene in die Fachabteilung B wechseln): Das würde Ihre heutige Frustration auflösen, Sie könnten dort glücklicher werden, hätten eine Chance (Abteilungsleiter-Stellvertreter), könnten ein externes Netzwerk aufbauen und sich bei Nachbarabteilungen (und damit im ganzen Hause) profilieren. Wenn Sie dort noch zwei Jahre blieben, loteten Sie Chancen aus und versäumten noch nichts. Freude an der Arbeit zu haben, wäre doch auch schon ein Fortschritt.

Zu c (in heutiger Abteilung A bleiben): Das hätte für den Fall, dass Sie etwas entscheidungsschwach sein sollten (dafür habe ich keine Anhaltspunkte), einen besonderen Charme: Sie müssten erst einmal gar nichts tun, machten also auch nichts aktiv falsch. Sie würden für die anstehende Nachfolge Ihres Teamleiters bei dessen Vorgesetzten offiziell Ihren Hut in den Ring – und warteten auf die Entscheidung. Daraus könnten Sie viel darüber erfahren, wie das Management dort Sie beurteilt.

Wird Ihr Kollege Teamleiter, haben Sie vor sich selbst einen guten Grund zu wechseln, dann aber gleich das Unternehmen. Von der „Niederlage“, die Sie dann erlitten hätten, erführe draußen niemand etwas, Sie hätten die Chance zu einem unbelasteten Neuanfang.

Ich empfehle also b oder c. Vergessen Sie Argumente wie jenes, dass die Abteilung B drei Jahre ungenutzt verstreichen ließ, in denen sie hätte Ihre Be-

gabung erkennen und Sie abwerben müssen. Beleidigt zu sein taugt nicht für künftige Manager.

Das Berufsleben ist in weiten Bereichen mit der es umgebenden, alles beherrschenden Geschäftswelt vergleichbar. Und in der ist Erfolg gefragt. Dabei gilt: Erfolg ist ein „Ereignis an sich“, kaum jemand fragt nach den Gründen oder gar Hintergründen. Ob der Markt plötzlich kauft, was er gestern noch nicht wollte, ob Sie „nur“ befördert wurden, weil Ihr Chef plötzlich verstorben war – niemand durchleuchtet das, der Erfolg zählt (umgekehrt will auch niemand Gründe für Misserfolge hören). In diesem Umfeld ist kein Raum für beleidigte Reaktionen, weil B Ihnen nicht schon vor drei Jahren etwas anbot, sondern erst jetzt (man braucht für ein solches Angebot ja stets auch eine freie Position dieser Kategorie).

Lesen Sie meine Analyse (die ja durchaus auch richtig sein könnte), warten Sie mit dem Ärgern darüber zwei bis drei Tage, entscheiden Sie sich für eine Variante, dann toben Sie los: Revolutionieren Sie die Fachwelt durch die Entwicklung völlig neuer Methoden auf Ihrem Gebiet, arbeiten Sie – wenn es hilft und gesehen wird – gelegentlich bis tief in die Nacht, machen Sie sich bei Ihrem Teamleiter unentbehrlich und beglücken Sie die Abteilung B mit ungeheurem Einsatz sowie ungeahnten Ergebnissen. Sie sprühen vor Arbeitsfreude und Kreativität, löschen das Beiwort aus dem „verkannten Genie“ und leben den verbleibenden Rest. Wofür ist man ein Einser-Kandidat?

Und denken Sie daran (Einser-Kandidaten brauchen diesen Hinweis): Es geht kaum jemals nur um die Sache, es geht immer auch um Taktik, um Verkaufen, um den richtigen Zeitpunkt – und stets in besonderem Maße um Fortüne. Die wünsche ich Ihnen.

### 2.3.2.9 „Schneller wechseln“ oder „länger bleiben“?

#### Frage/Fragesteller A

Es ist heute nicht mehr zwingend erforderlich, mindestens fünf Jahre bei jedem Arbeitgeber zu bleiben. Viele unternehmerische Entscheidungen sind heute, abhängig von der Branche, auf einen wesentlich kürzeren Zeitraum ausgerichtet. Dementsprechend werden Mitarbeiter und Führungskräfte gesucht, die in der Vergangenheit bewiesen haben, sich schnell in neue Themenstellungen einarbeiten zu können. Beispielhaft kann ich verschiedene Unternehmen der Computerindustrie und Telekommunikation nennen. Ich möchte nicht behaupten, dass alle Unternehmen dieser Branchen kurzfristig ausgerichtet sind, sondern ein immer höherer Anteil und immer mehr Geschäftsbereiche, insbesondere im internationalen Umfeld. Je höher der erreichte Karrierelevel, desto mehr sind Sie dieser Kurzfristigkeit persönlich ausgesetzt.

Bevor Sie in bekannter Weise spekulieren und mich nun einschätzen: Ja, ich war für sehr viele Arbeitgeber tätig (fünf in achtzehn Jahren Berufsweg nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU ...). Der Wechsel war in 80 % der Fälle nicht zu meinem Nachteil.

Trotzdem spüre ich langsam eine Form des „Ausbrennens“ und suche in der von mir erreichten Verantwortungsebene als Bereichsleiter eine Position, die ich wirklich für eine lange Zeit bekleiden kann – „möglichst bis zur Rente“. Die Position habe ich jetzt gefunden.

Fazit: Die von Ihnen aufgestellten Regeln für einen erfolgreichen Berufs- und Karriereweg sind in der Vergangenheit sowie in traditionell geprägten Unternehmen definitiv richtig, in einer Fülle anderer Unternehmen nicht zwingend.

#### Antwort zu A

Ich kann, solide aufbauend auf Ihren Fakten, auch eine andere Aussage über die Statistik Ihres Lebenslaufs treffen: In den letzten zwölf Jahren (vorher gab es eine nach den mir vorliegenden Daten nicht ganz klare Phase) haben Sie derzeit den sechsten Arbeitgeber – und dort ist Ihre Dienstzeit noch sehr kurz. Wenn Sie jetzt, besonders belastet durch diese viel zu kurze Tätigkeitsphase beim heutigen Unternehmen, wieder auf Stellensuche gehen müssten, stünde es nicht gut um Sie. Und wie wir beide wissen: Ein Manager kann seine Anstellung sehr plötzlich und ohne eigene Schuld verlieren – dagegen ist man in keinem Wirtschaftsunternehmen gefeit.

Die Unternehmen arbeiten stets nach dem Prinzip: Erlaubt ist, was uns nützt. Sie mögen keine Häufigwechsler – aber wenn sie dringend ein drückendes personelles Loch stopfen müssen, kein vergleichbarer Mitbewerber da ist und dieser eine Kandidat fachlich die Lösung bringen könnte, dann schließen sie notfalls auch Kompromisse, die gegen elementare Grundsätze verstoßen. Der nächste Bewerbungsempfänger kann viel strenger reagieren – oder auch dieses tolerante Unternehmen in seinem nächsten, ein bisschen anders gelagerten Beschaffungsfall.

Der Hinweis auf die zunehmenden kurzfristig angelegten Projekte in bestimmten Branchen ist absolut berechtigt. Aber dafür braucht man flexible Manager und Mitarbeiter, nicht zwangsläufig ständig neue.

Grundsätzlich muss jede aufgestellte Regel auch pauschal immer anwendbar sein. Und da wird klar: Ein klassisches Industrieunternehmen kann nicht mit einer Belegschaft von qualifizierten Angestellten leben, die alle zwei Jahre die Firma wechseln. Im Einzelfall sind – wie immer – Ausnahmen möglich. Aber kein Bewerber kann sich darauf verlassen, dass er stets und auf Dauer als eine solche durchgeht. Auch in Ihrem Fall besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit

dahingehend, dass Sie Ihre heutige (sehr gute) Managementposition nicht wegen, sondern trotz Ihrer bisherigen kurzen Dienstzeiten bekommen haben.

Vielleicht (und warum auch nicht) machen Sie im Gespräch einen so überzeugenden Eindruck, dass Sie alle eventuellen Bedenken überspielen. Wer da ein wenig schwächer wäre als Sie, könnte schon im ersten Durchgang scheitern.

Ich gehe am Schluss noch einmal grundsätzlich auf das Problem sein. Zunächst kommt aber ein Leser, der genau das Gegenteil von mir will: Man solle nicht kürzer „verweilen“ als ich es sage, sondern länger.

### Fragesteller B

Ich lese Ihre Beratung hauptsächlich wegen ihres Unterhaltungswertes. Es ist fast rührend, wenn Sie so manchem Neuling wie ein väterlicher Freund bei den ersten Schritten in die ach so harte Berufswelt zur Seite stehen. Ich genieße es aber förmlich, wenn Sie wieder einen dieser ganz schlauen Überflieger vom Himmel holen und ihn mit Ihrer fast schon übermenschlichen Berufserfahrung in der uns alle umgebenden Normalität wieder erden. Vielen Dank für die kurzweilige Wochenendunterhaltung.

Ich stimme mit Ihren Sichtweisen meist überein und habe die von Ihnen beschriebenen Gesetzmäßigkeiten in über zwanzig Jahren im Berufsalltag oft bestätigt gefunden. Es steht außer Frage, dass Ihre Grundsätze wie: örtliche Flexibilität, Sorge um die Gunst des Vorgesetzten, Achtung der üblichen Gepflogenheiten im Berufsalltag ... einer positiven Karriere förderlich sind. Haben Sie aber nicht in Ihrer langjährigen Tätigkeit als Personalberater die Erfahrung gemacht, dass zu einem erfüllten Berufsleben mehr gehört?

Ist nicht das Festhalten an einem Heimatort mit seinen sozialen Netzwerken, der eigenen Familie, der vertrauten Umgebung und Landschaft und dem vielleicht höheren Freizeitwert einer Landgemeinde – verglichen mit einer Großstadt – eine wertvolle Basis und Kraftquelle für eine anspruchsvolle und fordernde Aufgabe in einem regionalen Unternehmen? (Ganz nebenbei halte ich die „Normverweildauer“ je Unternehmen von drei bis fünf Jahren für eine vermeidbare Schädigung der Volkswirtschaft).

Ich plädiere also für längere Verweilzeiten pro Arbeitgeber – wobei ich das etwas differenzieren möchte. Ich habe nach zwei halbjährigen Praktika bei zwei Konzernen mein berufliches Glück bei zwei klassischen Mittelständlern (einmal sieben und einmal dreizehn Jahre) gesucht. Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen sind äußerst wichtig, da sonst eine fatale „Stallblindheit“ droht.

Natürlich lässt sich mit geplanten Arbeitgeberwechseln der berufliche Aufstieg erheblich beschleunigen. Genau das gilt es allerdings zu hinterfragen! In den klassischen Ingenieurberufen folgt nach einem Wechsel des Unternehmens

eine ca. einjährige Lernphase (bei einem Wechsel der Branche teilweise noch länger). Richtig sattelfest ist man nach zwei bis drei Jahren im Unternehmen – erst dann, so behaupte ich, arbeitet ein Ingenieur wirklich „gewinnbringend“. Wenn er dann schon wieder nach der nächsten Herausforderung beim nächsten Unternehmen schießt, ist das jener vermeidbare volkswirtschaftliche Schaden, von dem ich spreche. Natürlich liegt damit die Verantwortung vor allem bei den Unternehmen, die interne Entwicklungsmöglichkeiten bieten müssen, um leistungsorientierte Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten.

---

**Antwort zu B**

Über die Vorzüge des ländlichen Umfelds gegenüber der Großstadt ließe sich trefflich streiten, das wollen wir uns schenken. Beides hat etwas für und aus anderer Sicht ebenso viel gegen sich, es geht um Heimat und die „Gnade der zufällig gegebenen Geburtsregion“. Auch beispielsweise der überzeugteste Bayer muss zugeben, dass seine landsmannschaftliche Zugehörigkeit nicht auf einer abgewogenen Auswahl aus allen deutschen Angeboten und Möglichkeiten beruht, sondern auf der „geostrategischen“ Zufälligkeit seines Geburtsorts: Wären seine Eltern vor seiner Geburt nach Berlin gezogen und dort geblieben, wäre er ein Flachland-Weltstädter mit einem Dialekt geworden, vor dem es ihm heute graust.

Halten wir erst einmal fest: Leser A plädiert für häufigere, B hingegen für eher weniger häufige Arbeitgeberwechsel. Und ich? Ich erkläre das zu einem „großen Thema“ und werde grundsätzlich:

---

**Antwort zu A + B:**

Sieht man sich Lebensläufe an, ist die Dienstzeit pro Arbeitgeber eine von mehreren Möglichkeiten, entscheidende Fehler zu begehen. Natürlich kann ich hier nicht jedem denkbaren Einzel- und Sonderfall gerecht werden. Aber als grundsätzliche Orientierung kann gelten:

1. Dass es überhaupt Arbeitgeberwechsel gibt, ist volks- und betriebswirtschaftlich absolut unverzichtbar. Das einzelne Unternehmen muss Arbeitskräfte abbauen oder hinzugewinnen können, die Arbeitslosigkeit als einziger Puffer dazwischen ist nicht wünschenswert. Und der einzelne Mitarbeiter muss auch ein freier Mensch sein können, der sich in gewissen Abständen eine neue Tätigkeit suchen darf und kann. Ich folge auch dem Argument, dass die zur Kreativität aufgerufenen akademisch gebildeten Arbeitskräfte durchaus mehr als eine Firma kennengelernt haben sollten, zumindest ein großer Teil von ihnen.

Fazit zu 1: Arbeitgeberwechsel müssen grundsätzlich uneingeschränkt möglich sein. Das ist unverzichtbar.

2. Wenn in einem Unternehmen sehr große Teile der Belegschaft sehr oft, etwa jedes halbe oder jedes ganze Jahr, ausgewechselt werden würden, gäbe es kein nennenswertes Know-how mehr, niemand wäre mehr solide eingearbeitet, es brähe Chaos aus.

Fazit zu 2: Dem Arbeitgeberwechsel des einzelnen Mitarbeiters muss durch Regeln und/oder Erfahrungswerte Grenzen gesetzt werden, der Wechsel darf nur „in Maßen“ stattfinden.

3. Als wichtiger Randaspekt: Die vor fünfzig oder auch dreißig Jahren noch recht weitverbreitete Sicherheit, die manche Konzerne ebenso wie mancher private Mittelständler in der Provinz gegen Arbeitsplatzverlust zu bieten schienen (wodurch Arbeitgeberwechsel in der Lebensplanung häufig als „nicht relevant“ eingestuft werden durften), gibt es pauschal nicht mehr. Jeder Arbeitgeber muss heute mit ständigem Wechsel zwischen Personalauf- und -abbau rechnen, jeder Arbeitnehmer muss sich auf die Notwendigkeit zum Unternehmenswechsel einstellen.

Fazit zu 3: Jedes Unternehmen und jeder Arbeitnehmer muss davon ausgehen, dass mit Dienstzeiten von 35 oder 40 Jahren pro Arbeitgeber (also ohne Wechsel vom Berufseinstieg bis zur Rente) nicht mehr gerechnet werden kann.

4. Wenn jeder Arbeitnehmer sowohl mit unfreiwilligen als auch mit freiwilligen Wechseln rechnen muss, dann ist es gut, darauf vorbereitet zu sein. Wesentliches Element dazu ist die Übung. Fehlt diese, sind Misserfolge sehr wahrscheinlich.

Fazit zu 4: Es ist besser, in gewissen Abständen planmäßig zu wechseln – und nicht nach zwanzig Dienstjahren von der Notwendigkeit zum ersten Wechsel vollkommen überrascht zu werden.

5. Was kann nun als Standard gelten (von dem natürlich im Einzelfall auch einmal abgewichen werden kann)?

Zwischen Dienstantritt und letztem Arbeitstag eines berufserfahrenen Akademikers/ Managers in einer Firma liegen vier Phasen:

- a. Einarbeitungsphase;
- b. Frustrationsphase (gefühlte Belastungen werden immer größer, der Wunsch zum Wechsel wird ständig stärker, Bedenken gegen das Verlassen des Arbeitgebers schwinden, der Entschluss fällt);
- c. Stellensuchphase (wer zum Wechsel entschlossen ist, muss ja erst einmal über Bewerbungen zum neuen Vertrag kommen);
- d. Kündigungsfrist (bis zum Ausscheiden vergehen vertraglich festgelegte Zeiträume, z. B. sechs Monate oder drei Monate zum Quartalsende).



Jetzt setzen Sie der Einfachheit halber jeweils sechs Monate pro Phase an – mal ist es etwas mehr bei der Einarbeitung, dann wieder etwas weniger bei der Kündigungsfrist, das gleicht sich aus.

Zwischen Ein- und Austrittstag liegen also vier Phasen zu je etwa sechs Monaten, in denen der Mitarbeiter praktisch keinen Tag lang die volle, engagierte, freudig erbrachte Leistung zeigt. Das sind zusammen etwa zwei Jahre. Die Gesamt-Dienstzeit sollte nun so lang sein, dass jene zwei Jahre von der uneingeschränkt positiv zu sehenden anteiligen Zeit übertroffen werden. Setzen wir dafür drei Jahre an, dann ergibt das zusammen fünf Dienstjahre pro Arbeitgeber als durchschnittlichen Wert. Dieser wird durch die danach abknickende Erfahrungszuwachskurve ebenso gestützt wie durch die Empfehlung, bei entsprechendem Interesse etwa alle fünf Jahre befördert zu werden (notfalls per Firmenwechsel).

Fazit zu 5: Fünf Jahre bei einem Unternehmen zu bleiben, ist erwünscht (zehn Jahre sind problemlos, fünfzehn Jahre können schon kritisch sein, wenn dann doch gewechselt werden muss). Zu oft zu wechseln ist kritischer als zu selten, und Berufsanfänger dürfen einmalig nach zwei Jahren wieder gehen (aus Sicht der Bewerbungsempfänger, nicht des „alten“ Arbeitgebers!).

### 2.3.2.10 Beförderung erwünscht

#### Frage

Ich bin seit mehr als fünf Jahren als Ingenieur tätig, mehr als drei Jahre davon beim zweiten Arbeitgeber. Ich werde dort als „Engineer“ geführt, die nächsthöhere Bezeichnung ist der „Senior Engineer“.

Meine jährliche persönliche Bewertung fällt normalerweise leicht überdurchschnittlich aus (3+ auf einer Skala von 1/Überflieger bis 5/ungenügend), wobei ich dazusagen muss, dass im Unternehmen darauf geachtet wird, dass der Abteilungsdurchschnitt ziemlich genau „3“ sein soll.

Nun stellt sich mir die Frage, ob ich in naher Zukunft mit einer Beförderung rechnen kann. Sollte ich diese vielleicht sogar fordern oder sollte ich nur abwarten? Falls ich den Arbeitgeber wechseln sollte, bevor ich befördert werde: Kann ich beim neuen Arbeitgeber fordern, als „Senior Engineer“ eingestellt zu werden, ohne überheblich zu erscheinen?

#### Antwort

Darstellung und Frage berühren mehrere Aspekte:

1. „Engineer“ und „Senior Engineer“ sind keineswegs industrielle Standardbezeichnungen, die überall oder auch nur überwiegend angewendet werden. Es kann also sein, dass Ihr Problem beim nächsten Arbeitgeber gar nicht existiert und dort auch nicht verstanden wird. Falls Sie sich bewerben, achten Sie darauf, wie die neue Position in der Stellenanzeige bezeichnet wird. Es dürfte sich bei den beiden genannten „Stufen“ um unternehmensspezifische Bezeichnungen handeln. Außerdem vermute ich, dass sich der „Senior“ vom „Engineer“ weniger durch eine echte Personalführungskomponente abhebt, sondern dass er mehr den besonders erfahrenen, bewährten Sachbearbeiter ohne Führung, aber mit besserem Gehalt bezeichnet. Früher hieß so etwas meist „Hauptsachbearbeiter“ oder „Sachgebietsleiter“.

2. „Echte“ Beförderungsstufen sind demgegenüber z. B. Teamleiter oder Gruppenleiter – mit schon fachlicher, aber noch ohne disziplinarische Führungsfunktion.

Es kommt auf Ihre Zielsetzung an: In Ihrem Hause kann es interessant, für weitere Beförderungen sogar empfehlenswert bis zwingend erforderlich sein, „Senior“ zu werden. Eine externe Bewerbung lohnt eigentlich nur wegen dieser Stufe nicht. Sie lohnt hingegen, um dabei Projekt-, Team- oder Gruppenleiter zu werden.

Natürlich würde ein neuer Arbeitgeber Sie für diese „echte“ Stufe nicht in Betracht ziehen, wenn er wüsste, dass Sie beim „alten“ Arbeitgeber „noch nicht einmal Senior“ waren. Vermutlich aber kennt er diese „gehobene Sachbearbeiterstufe“ gar nicht und vermisst bei Ihnen nichts. Also wird er Ihre Bewerbung vorurteilsfrei prüfen.

3. Aber: Ich an der Stelle Ihres heutigen Chefs würde einen „3+“-Mann nicht befördern! Das wäre ja nur ein kleines Stüfchen über dem Durchschnitt; so etwas reicht zur Absicherung gegen Entlassung, aber nicht zur Beförderung. Dafür brauchen Sie im Normalfall eine 2+. Es gilt also, darum zu kämpfen – nicht durch Diskussionen (Chefs hassen das), sondern durch deutlich über dem Durchschnitt liegende Leistung.

4. Auf dieser Basis (Sie versuchen so viel zu leisten, dass eine Bewertung mit 2+ denkbar wird) gilt dann zusätzlich:

Man fordert eine Beförderung nicht, das führt zu nichts. Man ist hingegen ein solcher Leistungsträger in der Abteilung, dass der Chef Angst hat, dieser Top-Mitarbeiter könnte gehen – und ihn z. B. befördert, um ihn möglichst zu halten.

Begleiten kann man diese Strategie mit dem „Anmelden des Anspruchs“. Sie fordern nichts, Sie machen aber deutlich, dass Sie die nächste Stufe unbedingt anstreben. Das lässt sich am besten mit einer Frage einleiten.

Mitarbeiter: „Wie sehen Sie meine Möglichkeiten im Hinblick auf eine Weiterentwicklung in die nächste Stufe/Ebene hinein?“ Chef: „Warten Sie einmal ab, wir werden sehen, eines Tages, nur jetzt im Moment ...“ Mitarbeiter: „Gibt es etwas, das ich in meinem Auftritt, bei meiner Leistung, meiner Arbeitsweise verbessern, anders machen könnte oder sollte?“ Chef sagt irgendetwas. Mitarbeiter: „Das ist für mich sehr interessant, danke dafür. Ich werde das alles berücksichtigen und mich entsprechend anstrengen. Für mich ist das sehr wichtig, denn ich möchte mich unbedingt für die nächste Stufe qualifizieren.“

Damit ist der Anspruch angemeldet. Chefs haben ein feines Gehör dafür und wissen jetzt: Wenn er nicht bald Senior wird, ist er eines Tages weg. Und genau das muss er nicht schulterzuckend abtun, sondern fürchten.

Bei der Gelegenheit noch einmal die schon oft geäußerte Warnung: Sie können nach Beförderungen/Weiterentwicklungen fragen, Sie können notfalls darum bitten, aber niemals dürfen Sie drohen: „Sonst kündige ich.“ Chefs vermerken das als „Erpressung“ – nicht juristisch korrekt, aber ihnen ewig im Gedächtnis bleibend. Wenn Sie eines Tages kündigen wollen, tun Sie es einfach, aber reden Sie vorher nicht darüber.

### 2.3.2.11 Abwärts ab Mitte 40

#### Frage

Ich bin 48, Führungskraft im technischen Management größerer mittelständischer Unternehmen. Beim Versuch einer selbstkritischen Betrachtung meines Lebenslaufes habe ich etwas erschreckt festgestellt, dass zwar der Trend in Sachen Hierarchie/Verantwortungsumfang bei den Arbeitgeberwechseln der letzten Jahre nach oben geht, dass aber die Dienstzeiten und – so meine ich – der Tenor meiner Dienstzeugnisse in letzter Zeit einen Trend aufweisen, den man durchaus kritisch nennen könnte. Kurz: Die Zeiten pro Unternehmen werden kürzer, die Zeugnisse in der Aussage zurückhaltender.

Ich habe absolut überzeugende Erklärungen für jeden Einzelfall, bin mir aber nicht sicher, ob ein misstrauischer Bewerbungsleser mir glaubt oder ob er meine Erklärungen überhaupt hören will. Liegt das an der Wirtschaftskrise – und vor allem, wie gehe ich damit um?

#### Antwort

Es gibt zwei durchaus typische Entwicklungen, die zu solchen Erscheinungsbildern führen:

- a. Es beginnt mit dem Verschlafen einer Entwicklung: So um Ende 30 hat man seine erste richtige Führungsposition, alles läuft prächtig, auch im privaten Bereich. Das Haus, die Kinder, überall sind die Anlaufschwierigkeiten überwunden – es „macht sich“ an allen Fronten.

Vielleicht sieht man ja, dass mit etwa 43 die nächste Beförderung kommen müsste. Aber hausintern ergibt sich gerade nichts und ein Umzug käme wegen der Schulsituation der Kinder derzeit besonders ungelegen. Also verpasst man den optimalen Zeitpunkt für den fälligen nächsten Schritt. Dabei begräbt man weitere berufliche Ambitionen nicht etwa (was eine echte Problemlösung hätte sein können), man verdrängt sie nur. Eines Tages kommt das Erwachen: Man ist Mitte/Ende 40– und zehn Jahre lang ist nichts passiert, was man als Erfüllung weiterer Karriereträume hätte verbuchen können. Die Uhr aber tickt unerbittlich, jetzt ist schnelles Handeln angesagt, in Kürze ist man 50, dann geht kaum noch etwas.

Nun ergibt sich ein besonderes Dilemma: Man hat einen Aufstiegsschritt veräußt, jetzt wäre schon der nächste fällig. Also sucht man nach der Super-Traumposition und hofft, den ausgelassenen Schritt von vor fünf Jahren gleich mitnehmen zu können. Irgendwie. Die Praxis jedoch mag „Überflieger-Bewerber“ nicht so sehr. Würde man bei der jetzt mit Hochdruck durchgezogenen Suche nach der Super-Position einfach nur nicht fündig werden, wäre dies das kleinere Übel: Es geschähe ja nichts Schlimmes. Aber da ist der Markt mit seinen Gesetzen. Und so wie es natürlich auch Gebrauchtwagen gibt, wenn man nur 1.000 EUR zahlen kann (nur halten die nicht lange durch), so gibt es dann auch Positionen, die scheinbar alles bieten, was gewünscht war. Und so wie bei diesem Bewerber nicht alles in Ordnung ist (zehn Jahre Aufstiegspause waren viel zu lange und der jetzt gesuchte Sprung ist viel zu groß), so hat auch das letztlich gefundene Vertragsangebot seine „Macken“: Die interne Konstellation ist extrem schwierig; solide Aufstiegsbewerber, die wählen können, suchen sich andere Jobs – also bleiben auf Arbeitgeber- und Bewerberseite je ein Partner, die keine große Auswahl mehr haben.

Aber beide merken nicht, dass das, was sie bieten, Tücken hat – und dass nach den Gesetzen des Marktes dann auch das, was sie jeweils bekommen, problematisch ist. Und recht kurz nach Dienstantritt „knallt“ es dann, für den Manager wird ein neuer Wechsel fällig. Dabei besteht Zeitdruck (Arbeitslosigkeit droht).

Oder es „knallt“ nicht, aber Ernüchterung macht sich bei der frisch eingetretenen Führungskraft breit. „Das“ darf es keineswegs gewesen sein, das trägt nicht bis 67, das war ein Reinflall, es muss erneut gesucht werden.

Wie auch immer, die unter erschwerten Bedingungen unter der Belastung einer zu kurzen Dienstzeit (die diverse Fragen aufwirft) durchgeführte Suche

nach einer Ersatzlösung ist noch weniger aussichtsreich als jene erste nach den ruhigen zehn Jahren. Die schließlich gefundene neue Position ist problematischer als die frühere, auch hier bleibt die Dienstzeit folgerichtig kurz. Dann sind wir bei der Beobachtung, die Sie in Ihrem Lebenslauf gemacht haben.

Und für den Fall, dass Ihnen diese Beispiele nicht gefallen, weil sie auf Sie nicht so recht passen, habe ich noch eine andere Erklärung: Ein Manager, der wirklich und unbestreitbar erhebliches Potenzial für den weiteren Aufstieg gehabt hätte, der hätte sich nicht zehn lange Jahre auf jener unteren Position halten lassen. Die Kombination von Ehrgeiz und Talent hätte das nicht zugelassen. Vielleicht also war dieses zu lange Abwarten ein Zeichen, dass die eigenen Grenzen überschritten wurden – und hier schlicht Überforderung im Spiel ist.

Wenn Sie diese Symptome in Ihrem Lebenslauf schon erkennen, dann bleibt Ihnen nur vorsichtiges Handeln. Eine Lösung könnte darin bestehen, die heutige/letzte Position in einer neuen Bewerbung tiefer zu hängen und auf dieser Basis einen „kleineren“ Job anzustreben, dem Sie besser gewachsen sind. Noch helfen kann man demjenigen, der seine zehn Jahre in der alten Position hinter sich gebracht hat und gerade „aufgewacht“ ist. Er muss erkennen, dass verlorene Zeit nicht wieder einzufangen ist. Der vor fünf Jahren fällige Schritt kann nicht übersprungen werden, er ist jetzt zu vollziehen. Das „Opfer“ wurde einem harmonischen Familienleben gebracht, das kann durchaus sinnvoll und lohnend sein. Aber man darf nicht versuchen, jetzt „mit einem Schlag“ den damals versäumten Schritt so nebenbei nachzuholen.

Und wer gerade die erste Hälfte jener „glücklichen zehn Jahre“ hinter sich hat, muss eine bewusste Entscheidung treffen. Aber so wie man Geld nur einmal ausgeben kann, so kann man auch Zeit nur einmal investieren, z. B. eben ins Familienleben. Irgendwann mit einem Gewaltschlag alles wieder „gutzumachen“, das funktioniert im Berufsleben so wenig wie beim Glücksspiel.

- b. Diese Variante ist einfacher und brutaler zugleich: Das Potenzial eines jeden von uns ist begrenzt, irgendwo. Die daraus resultierende individuelle Entwicklungsgrenze ist fließend, sie liegt in einer gewissen Bandbreite, sie ist von den Gegebenheiten der Arbeitsumgebung abhängig, sie lässt sich schwer vorab erkennen – aber sie ist da! Und sie zeigt sich durch Warnsignale, wenn man sich ihr nähert: Die Beschäftigungszeiten werden kürzer, die Zeugnisse schwächer. Gefragt ist die Einsicht des Betroffenen, die Signale zu erkennen, zu deuten und nicht „weiter oben“ ausbügeln zu wollen, was schon „unten“ nicht gelang. Nicht jeder Priester ist zum Erzbischof geboren, nicht jeder Berufsoffizier zum General und nicht jede betriebliche Führungskraft zum

Bereichsleiter oder Geschäftsführer; Selbstbeschränkung ist gefragt. Was Sie beschreiben sind Symptome. Übersehen Sie nicht die zu vermutende Krankheit dahinter.

Also gilt: Ihre Vermutung, geehrter Einsender, es könnte eine Krise dahinterstecken, war richtig. Nur war es nicht die der Wirtschaft, sondern Ihre ganz persönliche. Akzeptieren Sie das Problem und versuchen Sie nicht, es auf einen Schlag zu lösen.

PS: Wie Sie an anderer Stelle bei mir nachlesen können, vertrete ich gern das Prinzip: Holen Sie aus sich heraus, was drinsteckt. Das bezieht sich auf Ausbildungsstufen ebenso wie auf einen beruflichen Erfolgsweg. Aber wie definieren wir dieses „Herausholen“? Fordern wir 110 % der gegebenen Kapazität? Sicher nicht, da droht Überforderung und Überlastung. Gehen wir auf 100 %, bleiben keine Reserven für belastende Sonderfälle, Extraeinsätze, plötzliche Projekterfordernisse. Bewältigen wir den Alltag mit etwa 85–90 % unserer vorhandenen Kapazität, bleiben solide Reserven für Sonderfälle, sind befristet auch einmal 110 % möglich – wir ruhen uns ja dann auch wieder aus.

Aber diejenigen Angestellten, die ihr Tagesgeschäft mit 85–90 % machen, sind souverän, gelassen, sind immer noch genügend weit vom „Vollgasfahren“ entfernt.

Sie, geehrter Einsender, zeigen deutliche Symptome einer 100 % Ihrer Kapazität betragenden Anforderung. Und das wird mit zunehmendem Alter nicht besser.

### 2.3.2.12 Rauf ist klar – aber wie geht's runter?

#### Frage

Seit Anfang meines Studiums vor nun mehr als 30 Jahren lese ich praktisch wöchentlich Ihre Karriereberatung. Tipps und Hinweise habe ich als durchweg praxisnah und hilfreich empfunden.

Meine eigene Karriere hat sich erfreulich glatt und geradlinig entwickelt. Seit einigen Jahren bin ich Vice President bei der XY AG und verantworte mit meinen über 50 Lenzen einen Bereich von nahezu 1.000 Mitarbeitern.

Leistungsanspruch und Arbeitsbelastung sind naturgemäß hoch. Die Arbeit macht, mit den üblichen Einschränkungen, noch Spaß.

Wo ist dann das Problem?

Es liegt im Wörtchen „noch“. Gerne würde ich Geschwindigkeit und auch Zeitbedarf des beruflichen Einsatzes langsam aber sicher reduzieren. Eine neue

Aufgabe mit gerne auch deutlich bescheidenerer finanzieller Ausstattung könnte die Lösung sein.

Doch genau dieses Ansinnen scheint im System nicht vorgesehen zu sein. Extern kommt sofort die Frage nach dem Wechselgrund auf. Eine ehrliche Antwort wird schlicht und einfach nicht geglaubt, intern bevorzuge ich die Variante, diese Frage gar nicht erst zu thematisieren.

Wie also komme ich in einem geplanten und von mir gesteuerten Prozess die Karriereleiter wieder ein Stück weit herunter? Welche Vorgehensweise empfiehlt sich?

---

### Antwort

Ich muss ja hier leider immer wieder auf die Abneigung vieler Unternehmen gegenüber Bewerbern um und über 50 hinweisen. Eben weil vermutet wird, diese Kandidaten hätten, sagen wir es so, ihren Leistungs-/Karriere-/Dynamik-/Ehrgeiz- und ähnlich zu bezeichnenden Höhepunkt doch schon überschritten. Zumindest besteht der Verdacht.

Sie, geehrter Einsender, bestätigen nun nicht nur, dass eine solche Entwicklung immerhin vorkommt und denkbar ist, Sie gehen noch einen ganzen Schritt weiter: Sie zeigen uns, dass es sogar Manager dieser Altersgruppe gibt, die jenen „Weg zurück“ aktiv suchen. Weil sie erkennen, dass eine Reduzierung der Gesamtbelastung in jenem Alter wegen eines reduzierten Leistungswillens oder –vermögens durchaus angebracht sein könnte.

Natürlich, diese Einschränkung muss genannt werden, sind Sie zunächst nur ein Einzelfall, aus dem man noch keine pauschalen Erkenntnisse ableiten kann. Andere Angehörige Ihrer Altersgruppe mögen beteuern, sie seien nicht nur weiter „hungrig“, sondern ganz bewusst in Richtung „besser, größer, schöner, mehr“ unterwegs oder doch wenigstens interessiert (wenn man sie denn bloß ließe). Aber ich weiß mit absoluter Sicherheit, dass Sie nicht allein sind – und dass ein geregelter Weg dieser Art, gäbe es ihn denn, Zuspruch finden würde von Managern, denen es ähnlich geht wie Ihnen.

Und ich bin überzeugt, dass Arbeitgeber gut beraten wären, zumindest über einen solchen Weg nachzudenken. In einem früheren Beitrag dieser Serie habe ich eine derartige Regelung für ältere Bewerber sogar angeregt – mit dem üblichen Erfolg des Einzelnen, der auszieht, die Welt zu verändern.

Halten wir zunächst einmal fest, was ein „geordneter Rückzug“ für alle Beteiligten bedeuten könnte bzw. würde:

1. Heute wird der Mitarbeiter ge- oder befördert, solange sich dies für seinen Arbeitgeber als nützlich erweist. Ist man dann von Seiten der Chefs mit ihm nicht mehr zufrieden, stellte sich der letzte berufliche Schritt als nicht glücklich heraus oder wird der Mitarbeiter wegen organisatorischer Veränderun-

- gen in seinem Umfeld in dieser Ebene nicht mehr gebraucht, gilt: Es gibt kein Zurück hinter die heutige Linie, es gibt nur die totale Trennung. Statt einen Bereichsleiter, der gestern noch Abteilungsleiter war, wieder zum Abteilungsleiter zurückzustufen, verzichtet man vollständig auf seine Qualifikation. Der Mann hat für das Haus nicht mehr den Wert einer Führungskraft der unteren Ebene, er hat gar keinen Wert mehr. Das ist betriebswirtschaftlich unsinnig.
2. Ist ein davon betroffener Mitarbeiter über 50 und am Rückschritt interessiert, droht ihm beim zwangsläufig notwendigen Weg auf den Markt Arbeitslosigkeit, weil auch fremde (potenzielle) Arbeitgeber keinen Ex-Bereichsleiter als Abteilungsleiter einstellen. Das ist volkswirtschaftlich bedenklich.
  3. Kommt ein Mitarbeiter selbst auf die Idee, ohne äußeren Druck in eine – von ihm ja schon einmal erfolgreich durchlaufene – Vorstufe seiner heutigen Hierarchieebene zurückgehen zu wollen, schlägt ihm in- wie extern die gleiche starre Ablehnung entgegen wie solchen Kandidaten, die sich auf Initiative des Arbeitgebers „verändern“ müssen und auch zu Rückschritten bereit wären, um ihre Existenz zu sichern.
  4. Die Leistungskurve eines Menschen führt nicht immer weiter nach oben und bricht dann mit 65 oder 67 Jahren brutal ab. Sie steigt auch nicht etwa bis 50 an, bleibt dann bis 65 oder 67 auf einer Höhe und bricht dann brutal ab. Sie entwickelt sich – bei jedem Menschen verschieden – anfangs nach oben, verharrt eine Weile dort oder verändert sich in geringem Umfang und fällt dann mit unterschiedlichem Verlauf ab. Sie fällt in jedem Fall ab, auch bei allerhöchsten Positionsinhabern (ausgenommen Berater + Serienautoren). Wie unser System nun damit umgeht, ist absolut unlogisch: Wir reagieren positiv auf jenen Teil der Leistungskurve, der ansteigt – und befördern den Mitarbeiter entsprechend. Wir werden auch mit dem Peak der Kurve noch fertig oder mit dem Plateau, den sie für ein paar Jahre darstellt: Der Mitarbeiter ist nun für seine Verhältnisse „oben“, wir halten ihn einige Jahre lang dort fest. Dann aber kommt der Abfall, ein allmählicher Abfall wohlgemerkt – und wir haben kein Rezept, wie wir damit umgehen. Wir kennen nur zwei Extremreaktionen darauf: der Mann bleibt, wo er ist (bzw. wird sogar weiter befördert) oder er wird „erschossen“.
- Da das System derart hilflos und unflexibel reagiert, wenn es das Schicksal eines Mitarbeiters in die Hand nimmt, reagiert es exakt auch so, wenn ein Mitarbeiter selbst, seine Leistungs- und/oder Motivationskurve als Auslöser und Argument im Kopf habend, sich in- oder extern bewirbt (s. a. 3.).
5. Fazit: Im Hinblick auf die hierarchische Entwicklung eines Managers kennt das System nur das „Alles-oder-nichts“-Prinzip: Der Kandidat bleibt, was er ist (bzw. wird wieder, was er zuletzt war) oder er verliert alles. Ein Weg, der



so schön allmählich runtergeht, wie er seinerzeit raufgegangen war, ist nicht vorgesehen, ja derzeit kaum denkbar.

Wir sind uns einig, geehrter Einsender, dass diese Regelung im System des industriellen Managements unbefriedigend ist. Vielleicht bekomme ich auch noch eine Begründung dafür hin, warum das – vermeintlich – so sein muss:

- a. Das erläuterte Prinzip gilt nicht nur im industriellen Management, es gilt in vielen anderen Bereichen des Lebens auch:
  - Ein ehemaliger Bundeskanzler kann danach nicht Minister eines Bundeslandes oder Oberbürgermeister einer Stadt werden. Manchmal findet sich für ihn noch irgendwo ein Job, aber auf jener Leiter, auf der er oben stand, ist eine Position drei Stufen darunter nicht denkbar.
  - Unsere gesamte Führungsstruktur geht auf militärische Organisationen zurück: Cäsar hatte schon Legionen, da gab es das Wort Industrie noch gar nicht, jedenfalls nicht in der heutigen Bedeutung. Und niemand käme auf die Idee, einen ehemaligen Oberst wieder als Hauptmann einzusetzen – auf einer Position, die er schon einmal innehatte.
  - Eine Sportgröße pflegt ihre Karriere mit steigendem Alter ihrer Leistungskurve entsprechend aufzubauen, ist schließlich oben (verpasst vielleicht den Punkt, an dem ihre Kurve fällt) und tritt dann ab. Einen Rückweg des deutschen Meisters zum neuen Kreismeister Possemuckel gibt es in der Regel nicht.
  - Ein Konzern kann einen Umsatz von drei oder von dreißig Milliarden melden. Aber wehe ihm, es sind lächerliche 8 % weniger als im Vorjahr oder im Branchentrend. Wir sind eine Erfolgsgesellschaft: vorwärts immer, rückwärts nie. Vielleicht steckt das in unseren Genen.
- b. In der Praxis stieße ein Rückschritt auf der Karriereleiter auf einige echte und/oder vermutete Probleme, auf psychologische Barrieren oder tiefsitzende Ängste:
  - Ein Bereichsleiter, der eine Abteilungsleitung in seinem Bereich neu besetzt, will in der Regel einen jungen, nach oben orientierten Dynamiker, der aus Ehrgeiz nach Höchstleistung strebt, alles tut, um eine gute Beurteilung zu erreichen und um seinen Chef zufriedenzustellen (sonst wird er nie Bereichsleiter). Er will hingegen keinen älteren Herrn, der nichts mehr beweisen will, der es niemandem mehr „zeigen“ muss, der Dynamik und Einsatzbereitschaft durch Altersweisheit ersetzt und wegen fehlenden beruflichen (Aufstiegs-)Ehrgeizes nur noch sehr bedingt um die gute Beurteilung durch seinen Chef kämpft. Als Extremfall: Ein Ex-Abteilungsleiter als Sachbearbeiter ist eine Horrorvision für jeden Vorgesetzten.

- Wir setzen u. a. Geld als Motivationsfaktor ein. 180.000 EUR motivieren durchaus jemanden, der bisher 140.000 EUR verdient hat. Aber als Motivationselement taugen sie nicht für jemanden, der bisher schon 250.000 EUR hatte.
  - Das härteste Argument: Ein Bereichsleiter (Sie sehen, ich vermeide bewusst Beispiele mit Vice Presidents), der einen Ex-Bereichsleiter oder gar Ex-GF auf eine seiner Abteilungsleiter-Positionen setzt, wird immer(!) befürchten, es fehle seinem neuen „Untergebenen“ an Respekt vor Bereichsleitern. Der neue könnte abends angelegentlich seiner Frau erzählen: „Mein Chef soll sich nicht so aufblasen; so viel wie der ist, war ich schon lange. Und mehr verdient als er habe ich auch.“
- c. Es gibt einen Lösungsansatz für Sie, der zwar aus einer ganz anderen Aufgabenstellung stammt, aber hier passen könnte: Bewerber, die bereits unter (Zeit-)Druck stehen, schon arbeitslos sind und/oder sich mit einer eingeschränkten Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt herumschlagen müssen, sind oft gezwungen, mit ihren Ansprüchen unter den Stand zu gehen, den sie heute (noch) haben oder zuletzt hatten. Für sie lautet die Devise: Bereitschaft zur rückläufigen Entwicklung – aber niemand darf das merken, weil es „verdächtig“ wäre.

Damit der neue kleinere Job kein Abstieg wäre, müssten auch Sie (ebenso wie die erwähnten „Problembewerber“) heute schon „kleiner“ sein als Sie tatsächlich sind. Das wäre nicht ganz korrekt, aber relativ harmlos – und es gibt keine verurteilten Tiefstapler in Gefängnissen. Die Alternative dazu ist: keine Chance.

Es sähe bei Ihnen anlässlich externer Bewerbungen so aus:

Sie sind in Lebenslauf und Anschreiben dann heute kein „Vice President“, sondern bloß ein „Leiter“ Ihres Fachbereichs. Von mir aus einer mit Prokura (die Sie tatsächlich ja haben).

Die Zahl Ihrer unterstellten Mitarbeiter lassen Sie im Lebenslauf weg. Im Vorstellungsgespräch geben Sie auf Befragen einen harten Kern unterstellter Mitarbeiter von vielleicht 100–200 an, dazu kämen dann „noch weitere vorrangig fachlich zugeordnete Mitarbeiter in einem Werk“. Stets sagen Sie bescheiden: „Auf die Anzahl unterstellter Köpfe kommt es mir niemals an.“ Ihr Einkommen geben Sie mit einem knapp bemessenen Fixum an, vergessen aber dabei den Begriff „fix“ („Mein Einkommen beträgt ca. 120.000 EUR, entscheidend ist für mich jedoch die Aufgabe“). Dann brauchen Sie noch einen – im Anschreiben zu nennenden – Grund für die Bewerbung. Merke: Ein Manager Ihres Alters geht nie ohne zwin-

genden Grund, selbiger darf nicht in Ihrer Person (abnehmender Leistungswille oder reduzierte Leistungsfähigkeit), nicht in fachlichen Fehlleistungen, nicht in Ärger mit dem Chef und schon gar nicht dort liegen, wo er bei Ihnen wirklich liegt. Beispiel: „Meine Bewerbung erfolgt im Zusammenhang mit einer allmählich schwieriger werdenden Situation in unserem Markt; in der Folge dieses Trends sind intern diverse Restrukturierungen etc. im Gespräch. Aus absolut unbelasteter, ungekündigter Position bewerbe ich mich um eine neue anspruchsvolle Aufgabe, bevor ich intern eventuellen Einschränkungen unterschiedlicher Art unterworfen werden könnte.“ Und damit berufen Sie sich auf ein Prinzip, das Sie eigentlich ganz gezielt in Frage stellen: Es darf keinen Rückschritt geben. Die Welt ist schon ziemlich verrückt. Aber wir beide werden das nicht ändern.

### 2.3.2.13 Hier stehe ich und darf nicht anders

#### Frage

Ich arbeite bei der XY AG, einem Großunternehmen, von dessen Werten und Unternehmenskultur ich überzeugt bin. Leider habe ich mich im letzten Jahr in eine sehr unangenehme Situation manövriert.

Ich bin Anfang 30; begonnen habe ich meine Karriere dort vor etwa sechs Jahren in einem großangelegten Forschungsprojekt in der zentralen Konzernforschung. Nach zwei Jahren bekam ich die stellvertretende Teilprojektleitung in einem entsprechenden Projektbereich.

Meine Vorgesetzten attestieren mir starke analytische und fachliche Fähigkeiten sowie Geduld und Beharrlichkeit bei der Verfolgung der mir gesteckten Ziele. Es macht mir Spaß, mich mit intellektuell fordernden Aufgaben auseinanderzusetzen, und ich finde es schön, wenn meine Lösungen in Produkten umgesetzt werden.

Zukünftig möchte ich für diese Umsetzung selbst Verantwortung übernehmen. Deshalb will ich ein Entwicklungsprojekt leiten und strebe, wenn ich in der Privatwirtschaft bleibe, langfristig eine Gruppen- oder Abteilungsleitung in der Entwicklung an.

Aus diesem Grund hatte ich kürzlich ein internes Angebot angenommen und in eine neu gegründete Abteilung A im Geschäftsbereich I gewechselt. Dort sollte ich nach wenigen Monaten die Leitung eines Entwicklungsprojektes übernehmen. Noch bevor es dazu kam, löste ein neuer Top-Manager „meine“ Abteilung auf und sagte mein in Aussicht gestelltes Entwicklungsprojekt ab. Ich wurde dann, trotz erheblichen Protestes meinerseits, auf eine Sachbearbeiterstelle in einer anderen Entwicklungsabteilung (B) versetzt.

Diese Position wollte ich so bald wie möglich verlassen und fand nach kurzer Suche eine interessante Stelle als Teamleiter in der Entwicklung in Abteilung C im wachsenden Geschäftsbereich II. Leider verhinderte mein Abteilungsleiter aus B diesen Wechsel, indem er sein Veto einlegte und mich für zwei Jahre sperrte. Als „Trost“ ernannte er mich zum Teamleiter für die Serienbetreuung einer Komponente eines Produktes. Diese Stelle nun war bezeichnenderweise vakant geworden, weil mein ebenfalls über eine zweijährige Sperrfrist an diese Stelle gebundener Vorgänger die Abteilung sofort nach Ablauf dieser Frist verlassen hatte.

Ich mache mir große Sorgen, dass meine derzeitige Serienbetreuungs-Teamleiterstelle nicht zu meinen beruflichen Zielen (verantwortungsvolle Aufgaben in der Entwicklung neuer Produkte) passt:

- Meine Arbeitsaufgabe besteht aus Routinetätigkeiten und Feuerwehraufgaben an einem sehr speziellen, recht „alten“ Produkt. Ich werde fachlich nicht gefordert und entwickle mich fachlich auch kaum weiter.
- Diese Serienbetreuung soll ins Ausland verlagert werden, die entsprechenden Stellen in Deutschland sollen sozialverträglich abgebaut werden. Langfristig wird meine Stelle also wegfallen.
- In meinem Entwicklungsbereich gibt es kaum neue Projekte. Aus diesem Grund verlassen zahlreiche Leistungsträger den Bereich.
- Nach Ablauf meiner zweijährigen Wechselsperre wäre ich bereits 35 und hätte nur noch begrenzte Zeit, eine weitere Hierarchieebene aufzusteigen (bei uns gilt generell, dass ab 40 keine nennenswerten Karrieresprünge mehr möglich sind).

Da ich intern nicht wechseln darf, sehe ich nur die Option „Teamleiter in der Serienbetreuung“ zu bleiben und das Beste daraus zu machen oder „Wechsel in eine andere Firma“. Was raten Sie?

---

### Antwort

Die Einsendung ist informativ und wertvoll. Alles, was da geschildert wird, gibt es so oder ähnlich überall. Und es handelt sich trotz der negativen Erlebnisse unseres Fragestellers um ein Unternehmen, „von dessen Werten und Unternehmenskultur ich überzeugt bin“. Ich finde das tapfer (das mit der Überzeugung).

Also was erfahren wir bis hierher aus dem Umfeld dieses Mannes, der – natürlich, Sie ahnten es schon – zum Kreise der Einser-Kandidaten zählt? Es ist als führen viele dieser Menschen, wenn sie mit ihren speziellen Fähigkeiten in klassischen kommerziellen Unternehmen tätig sind, einen Sportwagen mit

exzellenten Leistungsdaten auf einer Feld-Wald-und-Wiesen-Rennstrecke und täten sich schwer, in jeder Kurve die Ideallinie zu erwischen, vorsichtig gesagt.

Nun also zu den angerissenen Aspekten:

1. Da ist der Start in der Konzernforschung eines hochrenommierten Großunternehmens. Das ist unbestreitbar faszinierend für einen jungen, begabten und ehrgeizigen Leistungsträger. Das klingt ungleich schöner als „Serienbetreuung linker Hinterräder“. Dem Einsender gefällt es dort. Und es macht ihm „Spaß, sich mit intellektuell fordernden Aufgaben auseinanderzusetzen“. Das ist Forschung – aber das Geld wird nun einmal mit „linken Hinterrädern“ verdient. Die stellen auch anspruchsvolle Aufgaben, aber man stuft diese nicht überwiegend und schon gar nicht täglich als „intellektuell herausfordernd“ ein. Und falls sie es denn doch wären, nannte man es eher nicht so.

Aber der Kandidat weiß, irgendwann muss er raus aus dem Elfenbeinturm; wer breit angelegte Karriere machen will, muss dahin, wo die Musik spielt. Und die spielt dort, wo man Kunden konkrete Lösungen oder Produkte gegen Geld verkauft. Um das zu tun, dazu ist das Unternehmen da: Forschung ist faszinierend und selbstverständlich auch wichtig, weil sie Grundlagen schafft für die konkrete Produktentwicklung, aber sie hat eher eine unterstützende Funktion. Wer seine Arbeit in anfass- und verkaufbaren Produkten wiederfinden will, muss irgendwann „an die Front“.

Und dann ist da noch die Frage, ob nicht der direkte Einstieg nach dem Studium in die produktnahe Entwicklung, in der man dann heute etwa sieben Berufsjahre aufzuweisen hätte und fest verankert wäre, auch seine Vorzüge gehabt hätte.

2. Nun die Geschichte mit der vorgesehenen Leitung eines Entwicklungsprojekts in einer neugegründeten Abteilung:

Niemand konnte wissen, dass eine neue Abteilung so schnell wieder aufgelöst und das Entwicklungsprojekt abgesagt werden würde – aber hinter „neu“ stehen eben nicht nur Chancen, sondern stets auch Risiken. Im Normalfall sind sie gegeneinander ausgewogen (große Chancen bedeuten große Risiken). Ob der neue Top-Manager die Ursache dieses radikalen Kurswechsels war oder ob er geholt und eingesetzt wurde, um genau diesen Prozess einzuleiten, ist offen (und in der Sache unerheblich).

Fazit: Jeder Stellenwechsel, in- wie extern, ist ein Risiko, kann in der Katastrophe enden. Muss man ihn deshalb meiden? Keineswegs. Wer wechselt, will ja ein „Geschäft“ machen, einen beruflichen Fortschritt erzielen etc. Und es gilt der alte Grundsatz: Kein Geschäft ohne Risiko. Das gehört zum (Berufs-) Leben einfach dazu.

3. Nun wurde es eng in Sachen Karriere für unseren Einsender: Aus der Forschung war er raus, dort hatte man sich inzwischen anders orientiert und seinen alten Job (den er ohnehin nicht länger ausüben wollte), neu besetzt. In seiner neuen beruflichen Umgebung war er jedoch noch „nichts“, (er war weniger als vorher), er sollte es erst nach einigen Monaten dortiger Tätigkeit werden. Aber die Abteilung wurde aufgelöst und das Entwicklungsprojekt wurde gestrichen, als der Einsender schon in der neuen Umgebung tätig, aber noch bevor er etwas „geworden“ war. Wenn es „brennt“, zählen nur Fakten, keine Erwartungen oder Zusagen „für später“. Der Sachbearbeiter, der er ja in dem Augenblick war, wurde dort überflüssig – und wurde auf eine freie Sachbearbeiterstelle irgendwo anders versetzt. Das war formal korrekt, aber für den Betroffenen enttäuschend. Er hat gegen diese Versetzung protestiert. Na schön, gebracht hat es nichts.
4. So war der Wechsel von der Forschung ja nicht gedacht gewesen, also bemühte sich unser Einsender um eine Beförderungsposition in einem völlig anderen Bereich. Das war logisch aus seiner Sicht, aber unbefriedigend für den neuen Chef, den er nun bekommen hatte. Der hatte das gemacht, was man volkstümlich ein „Schnäppchen“ nennt: Als Besetzung einer Standard-Sachbearbeiterposition war ihm ein hervorragend ausgebildeter, langjährig konzernerfahrener Mann mit Erfahrung als – immerhin – stellvertretender Teilprojektleiter und attestiertem Projektleiter-Potenzial ins Haus geschneit. Ein Glücksgriff für diesen Chef. Bloß will der neue Mitarbeiter so schnell wie möglich wieder weg, was man ja gut verstehen kann. Also setzt dieser Chef eine äußerst wirksame „Waffe“ ein – von der viele Leser gar nicht wissen, dass es sie geben kann: Er blockiert den internen Wechsel seines Mitarbeiters für zwei Jahre. Diese Möglichkeit ist nicht Standard in allen Unternehmen, aber sie unterstreicht das Grundprinzip: Ein interner Wechsel gegen den Willen des bisherigen Chefs wird nicht gern gesehen, wird erschwert oder – wie hier – fast unmöglich gemacht. Ob und welche Beschränkung dieser Art in Ihrem Unternehmen gilt, müssen Sie, liebe Leser, selbst herausfinden. Die Personalabteilung weiß so etwas.
5. Nun steht unser Einsender wie folgt da: Einser-Examen, Arbeitgeber mit tollem Image, erste Karriere-Teilerfolge, dann Chaos auf der ganzen Linie, heute „unter Wert“ eingesetzt auf einem Job, den er nie wollte. Aber jetzt dann doch zum Teamleiter ernannt – wobei „Serienbetreuung“ von dem Ursprungsbereich „Forschung“ ziemlich weit weg ist.
6. Und der Einsender ist dort eingesperrt, kann für zwei Jahre intern nicht wechseln. Diese Zwangsmaßnahme machte einen Menschen sogar dann nervös, wenn ihm der Job als solcher gefiele. Immerhin: kündigen und extern wechseln kann er natürlich, das lässt sich nicht verbieten (vielleicht aber mit

der unausgesprochenen Drohung mit einem schwachen Zeugnis immerhin erschweren. Denn das ist der Nachteil, wenn man bei einem Nr. 1-Konzern tätig ist: Was man dort ist, wird, nicht wird oder was man im Zeugnis stehen hat aus jener Zeit, ist „wie in Marmor gemeißelt“. Bei der XY AG einen unbefriedigenden Werdegang zu haben, ist schlimmer als wenn es Ihnen bei der Müller & Sohn KG widerfahren würde).

Fazit: Unser Einsender hat zumindest glücklos operiert. Schuldhaft oder schuldlos ist zweitrangig. Haben Sie, liebe Leser, den möglichen Schlüsselsatz für vieles in seiner Einsendung gefunden? „... und strebe, wenn ich in der Privatwirtschaft bleibe, langfristig ...“ Wer auch nach anderen Zielen schießt, setzt sich immer dem Verdacht aus, den Anforderungen seines derzeitigen Zieles nicht hundertprozentig gerecht zu werden. Es gibt aber Beispiele von Menschen, die „mitten im (beruflichen) Rennen die Pferde gewechselt“ haben und im neuen Metier erfolgreich + glücklich geworden sind, nachdem sie im „alten“ System vor dem Wechsel absolut nicht erfolgreich + glücklich waren. Vielleicht wäre eine solche Veränderung hier die Lösung?

Man hat Ihnen in letzter Zeit – vermutlich völlig unabsichtlich und nicht gegen Sie gerichtet – übel mitgespielt. Der Entfall der Projektleiterposition in Abteilung A und das Hineinstopfen in die Sachbearbeiterposition in Abteilung B waren schlimm genug. Das Unternehmen hat es zugelassen, dass Sie in dieser ungeliebten, unverdienten Position in B auch noch für weitere Wechsel gesperrt wurden und zwei Jahre dort ausharren müssen. Der Teamleiter auf dem für Sie nicht passenden Gebiet der Serienbetreuung ist nur ein schwacher Trost. Damit hat das Unternehmen das „Band des Urvertrauens“ zwischen Ihnen zerschnitten. Man hat Sie nicht so behandelt, wie man einen „Hoffnungsträger“ behandeln würde und sollte. Ich würde mich mit dem Gedanken an einen generellen Arbeitgeberwechsel beschäftigen.

Das Chaos in Ihrem Werdegang seit Ihrem Weggang aus der Forschung zeigt, dass Sie mit Ihren Erwartungen – und vielleicht auch mit Ihren Fähigkeiten und eventuellen Handikaps – auf der einen Seite und das Unternehmen auf der anderen nicht länger zusammenpassen. Diese Aussage ist bewertungsneutral gemeint, sie soll weder das Unternehmen noch Sie kritisieren. Aber Sie haben so viele Indizien für diese Vermutung zur Kenntnis nehmen müssen, da wäre es fahrlässig, daraus nicht rechtzeitig Schlüsse zu ziehen.

Übrigens verstehe ich auch Ihren derzeitigen Abteilungsleiter: Unter den von Ihnen geschilderten Umständen findet der kaum jemanden mit überzeugender Qualifikation, der Ihren Job machen möchte – aber deshalb müssen Sie sich nicht über eine Festbindung am ungeliebten Stuhl freuen.

Vielleicht waren Sie vorsichtig genug, sich von der Forschung ein Zwischenzeugnis geben zu lassen. Dann bestimmt das den Tenor des späteren Enddokuments.

PS. Ich würde es für denkbar halten, dass Ihre Begabung und vielleicht auch Ihre Talente stärker auf der fachlichen als auf der Managementseite liegen. Prüfen Sie das und berücksichtigen Sie es ggf. bei der Auswahl einer neuen Position.

### 2.3.2.14 Prioritäten

#### Frage

Nach meiner Promotion an einem sehr renommierten Institut bekam ich eine Einstiegsposition als Entwicklungsingenieur in einem großen Konzern. Nach kurzer Zeit wurde ich in dessen Förderprogramm für Führungsnachwuchs aufgenommen. In der darauf folgenden Zeit leitete ich erfolgreich verschiedene Projekte steigenden Umfangs und hatte außerdem einige z. T. „hoch aufgehängte“ Querschnittsaufgaben. Noch vor der eigentlichen Beförderung war ich jedoch aus persönlichen Gründen gezwungen, eine neue Stelle an einem günstigeren Standort mit der Möglichkeit zur Teilzeitarbeit zu suchen.

Mit meiner bisherigen Position musste ich natürlich auch das Nachwuchsförderprogramm aufgeben. Nach einigem Suchen fand ich eine entsprechende Stelle, die allerdings mehr kaufmännisch orientiert war, in einem anderen Bereich des Konzerns.

Nach fünf Jahren in der entwicklungsfremden Tätigkeit in Teilzeit ergab sich die Chance, in einem anderen, neu aufgebauten Geschäftsbereich des Konzerns in die Entwicklung zurückzukehren. Ich griff gern zu. Nach kurzer Zeit fragte man mich, ob ich Interesse an der Übernahme einer Führungsposition hätte. Ich signalisierte Bereitschaft. Kurz danach wurde der Bereich aufgelöst, die Bruchstücke wurden anderen Einheiten zugeordnet. Nun finde ich mich in einer Situation wieder, in der sich nicht nur die potenzielle Führungsposition erledigt hat, sondern auch meine Tätigkeit so verändert wurde, dass sie anspruchlos und unattraktiv geworden ist.

Ein neuer Wechsel steht also an. Die Hypothek nehme ich mit (in mittlerweile etlichen Berufsjahren keine echte Beförderung), die Erfolge lasse ich zurück.

Wie schätzen Sie die Situation ein? Soll ich es bei einem anderen Arbeitgebertyp versuchen oder ist – trotz schlechter Erfahrungen – ein weiterer interner Wechsel vorzuziehen?

#### Antwort

Ihre Analyse im vorletzten Absatz ist irgendwie richtig, aber noch längst nicht alles. Um zu erkennen, was Sie da getan haben, müssen wir tiefer in die Details einsteigen: Die Sache beginnt damit, dass Sie kein „in der Wolle gefärbter“ Ingenieur sind. Sie haben eine andere, dem Ingenieur eigentlich eher etwas weni-



ger nahestehende Naturwissenschaft studiert, sind also „Dipl.-XY“ und wurden dann vermutlich zum Dr.-Ing. auf einem Spezialgebiet promoviert. Ich will gar nicht darüber spekulieren, ob jemand mit dieser fachfremden Basisausbildung nun durch einen Dr.-Ing. überhaupt zum „Ingenieur“ oder, wie es in Anzeigen heißt, „Dipl.-Ing.“ wird, aber eine Auffälligkeit bleibt es berufslebenslang.

Dann stimmt es einfach nicht, wenn Sie sagen: „Nach meiner Promotion ... bekam ich eine Einstiegsposition ... in einem ... Konzern.“ Schön, irgendwann hatten Sie promoviert und irgendwann später bekamen Sie diesen Einstieg, aber dazwischen lagen vier ganze Jahre, in denen Sie als promovierter wissenschaftlicher Mitarbeiter weiter am Institut verblieben. Vielleicht hat Ihre Tätigkeit dort den Konzern erst bewogen, Sie trotz der ungewöhnlichen „Grundausbildung“ (ich schätze, auf je 1.000 Ingenieure kommt in dem Unternehmen ein Dipl.-XY, der einen Studienabschluss wir Ihnen mitbringt) zu akzeptieren.

Aber die Grundregel lautet: Nach Studienabschluss weg aus der Welt von Uni oder Institut, es sei denn, man promoviert. Und nach der Promotion weg aus der Welt von Uni oder Institut und hinein in die Industrie oder dazu passenden Unternehmen. Immer vorausgesetzt, dass diese Industriewelt das Karriereziel ist.

Durch die Kombination Ihrer beiden Besonderheiten war Ihre berufliche Basis etwas außerhalb der Norm, das „Fundament“ Ihres „Hauses“ wies – je nach Betrachter – Schwachpunkte auf; es war, so könnte man es nennen, nicht zu 100 % belastbar. Will heißen: Möglichst keine weiteren Auffälligkeiten im Lebenslauf begründen, diese hier reichten völlig.

Dann haben Sie es geschafft, trotz – im Einzelfall vielleicht sogar wegen, aber das zählt nicht – dieser Besonderheiten einen tollen Job bei einem Top-Konzern zu erringen und dort mehrfache „Auszeichnungen“ zu bekommen. Die „eigentliche Beförderung“ stand an, Sie waren mehr als fünf Jahre dort, es lief prächtig – und alles war gut. Niemand hätte mehr Ihre etwas außerhalb der Norm liegenden „Fundamente“ kritisch betrachtet. Sie hatten „es“ (was immer das ist) geschafft! Fachlich leiteten Sie inzwischen Entwicklungsteams; die Produkte hatten, weit weg von Ihrem Dipl.-XY, mit Elektronik zu tun.

Dann kam die Sache mit den „persönlichen Gründen“. Ich muss hier etwas in die Details gehen, sonst versteht das kein Leser. Nein, es war nicht die neue Freundin in Hamburg, die nicht zum alten Job in München passte. Sie fühlten sich verpflichtet, sich um betreuungsbedürftige Angehörige an einem anderen Ort zu kümmern. Das ist absolut ehrenwert, verdient hohe Anerkennung, niemand hat das Recht, über diesen Schritt zu richten, natürlich auch ich nicht. Aber: Nun hatten Sie – aus den edelsten Motiven, aber eben doch – dem soliden

„Erdgeschoss“ Ihres Hauses (das auf dem nicht so ganz problemlosen Fundament stand) mit der Baggerschaufel einen Stoß versetzt, bis es in Trümmern lag.

Ihr neuer Job, mühsam im Konzern gefunden und dominiert von den beiden zwingenden Bedingungen „spezieller Standort“ und „muss Teilzeit erlauben“, sah genau so aus wie es unter diesen Voraussetzungen zu erwarten war und dauerte fünf Jahre an. Die frühere Entwicklungstätigkeit war tot, Ihr neues Aufgabenfeld ist mit „mehr kaufmännisch orientiert“ noch charmant umschrieben. Konsequenz: Niemand, der den Lebenslauf jetzt liest, versteht ihn.

Ich habe mir fest vorgenommen, Sie nicht zu kritisieren. Aber ich darf sagen: Sie haben einen verflüchtigen hohen Preis gezahlt. Ich weiß nicht, ob es noch einen anderen Weg zur Lösung Ihrer persönlichen Probleme gegeben hätte – aber die berufliche Zukunft eines (relativ) jungen Menschen ist ein extrem hoher Einsatz. „Nur“ den Verzicht auf eine Beförderungsstufe und hingenommene Einschnitte beim Gehalt wegen Teilzeitarbeit, das hätte man „abgehakt“ und als zumutbar und angemessen betrachtet. Sie aber sind darüber hinausgegangen. Und wir wissen nicht, ob das überhaupt schon alles an gezahltem „Preis“ war oder was noch kommt und wie lange es noch dauert.

Um es einmal so zu formulieren: Vielleicht wäre insgesamt der zu zahlende Preis geringer gewesen, wenn Sie die zu betreuenden Angehörigen an Ihren alten Standort geholt und sich irgendwie dort eingerichtet hätten.

Lassen Sie mich diesen Aspekt so abschließen: Wäre ich in der Situation der Angehörigen, wäre ich glücklich, einer meiner Söhne wäre zu diesem Opfer bereit. Aber niemals würde ich wollen, er würde es meinerseits tatsächlich bringen – auf unbestimmte Dauer, mit unbekannten Konsequenzen.

Ihr neuester Job steht jetzt seit 1,5 Jahren im Lebenslauf, umreißt ein für Sie neues technisches Produktgebiet und ist fachlich eine neue, nunmehr die dritte Tätigkeitsausrichtung.

Sie wollten meine Meinung hören, meine Empfehlung lesen. Als Trost: Sie müssen ja nicht tun, was ich sage. Mein Rat lautet:

1. Sie können so nicht weitermachen. Sie gehen daran kaputt. Eines Tages hat sich Ihr selbstgestellter Betreuungsauftrag erledigt und Sie stehen als „verbraucht + verbittert“ da. Niemandem ist damit geholfen.
2. Für Ihre Angehörigen haben Sie genug getan, jedenfalls in dieser radikalen Form. Setzen Sie jetzt „mein Beruf“ auf Nr. 1 Ihrer Prioritätenskala und richten Sie Ihre Betreuung nach den Möglichkeiten aus, die Sie dann noch haben. Man kann Opfer von Ihnen verlangen, aber nicht die totale Selbstaufgabe. Ihr Konzept steht ohnehin auf tönernen Füßen: Wenn Ihnen morgen irgend etwas geschieht, sind Ihre Angehörigen auch auf Lösungen angewiesen, die

Sie schon heute ins Auge fassen sollten – mit Ihnen als vorhandener Person im Hintergrund, die sich kümmern kann.

Natürlich müssen Sie diese Entscheidung ganz allein treffen.

3. Von dem ungeliebten heutigen Job müssen Sie weg, unbedingt und so schnell wie möglich.
4. Wer nur den Lebenslauf sieht, zuckt die Schultern. Er muss Sie für jemanden halten, der alle paar Jahre jeweils eine unverständliche und dann wieder eine sinnvolle Entscheidung trifft, dessen Qualifikation und Ehrgeiz gehen und kommen wie Ebbe und Flut.
  - a. Sie müssen die Hintergründe und Motive, die seit sechs Jahren Ihr Berufsleben bestimmen, ganz offen darlegen. Nur so können Sie begründen, dass Sie nicht etwa jetzt schon „kaputt“ sind oder so.
  - b. Eine tiefgreifende Lösung (das Erringen einer halbwegs befriedigenden und Ihrer früherer Qualifikation entsprechenden Position) erfordert es, dass Sie Ihren potenziellen Chefs versichern: „Es ist vorbei, ich habe mein privates Problem lösen können, ich will und kann mich nun wieder uneingeschränkt und mit vollem Engagement meiner beruflichen Tätigkeit widmen.“ Dass muss tatsächlich so sein, sonst hält es einer Überprüfung im Vorstellungsgespräch nicht stand. Dieser Aspekt ist zwingend.
5. Einen Konzern wie Ihren verlässt man nur aus guten Gründen. Bisher können Sie ihm nichts vorwerfen – Sie allein waren „ausgestiegen“ aus der üblichen Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Partnerschaft. Alles was danach geschah, hängt an Ihrem einseitigen Schritt.

Hausintern haben Sie „von früher“ etwas aufzuweisen, kennen Sie alte Förderer, haben Sie Kontakte, gibt es Leute, die sich an Ihrem unmotiviert erscheinenden Dipl.-XY nicht (mehr) stören. Extern sind Sie ein unbeschriebenes Blatt mit höchst merkwürdigen Fakten und einer nicht jeden befriedigenden (vergessen Sie das nie) Erklärung. Es wird Leute geben, die meinen, Sie hätten das „so“ nicht tun sollen.

Ich würde es also zunächst intern versuchen (konzernweit).
6. Ich rufe noch einmal die Punkte 2 und 4 in Erinnerung. Sonst geht gar nichts. Versuchen Sie nicht wieder, in Teilzeit zu arbeiten (sagen Sie nicht, es ginge nicht; wenn Sie morgen tot umfallen, muss es auch gehen).

### 2.3.2.15 Warum ich mich nicht für den Vorstand eigne

#### Frage

Ich bin Dr.-Ing. und in der Führungsebene unterhalb des Vorstands unserer AG angekommen. Kürzlich habe ich mich einem mehrstufigen, sehr umfassenden und durchaus überzeugenden Auswahlverfahren unterzogen, bei dem es um den möglichen Aufstieg in die Vorstandsebene ging.

Das war für mich eine sehr inspirierende und herausfordernde Erfahrung. Letztlich bin ich zu der Erkenntnis gekommen, dass das offerierte Sollprofil einer Vorstandsposition nicht zu mir passt und habe mich für einen Rückzug aus dem Auswahlprozess entschieden. Die maßgeblichen Gründe dafür waren:

1. Das Sollprofil geht nach meiner Einschätzung, die ich im Assessment und aus den Gesprächen gewann, eher in Richtung von kurzfristig, spontan und intuitiv agierenden Troubleshootern. Meine strategie-, daten- und faktenorientierte Vorgehensweise ist da eher hinderlich.
2. Ich bin ein militanter Effizienzfetischist und muss nach dem Kennenlernen von vielen Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen feststellen, dass sich meine Vorstellung von Aufwand und Nutzen (inhaltlich) in einer solchen Position nicht realisieren lässt.
3. Das Aufgabenpaket für einen Vorstand bei uns enthält zu viele Themen, die mich viel Kraft kosten, z. B. das Netzwerken auf höchstem Niveau.
4. Ich bin überzeugt, dass ich mit meinen jetzigen Aufgaben und Möglichkeiten mehr für die Zukunft des Konzerns tun kann – natürlich nur, solange man mich lässt.

---

### Antwort

Manche Ihrer Beobachtungen und Analysen sind überraschend, andere leuchten ein oder sind fraglich – ich bekomme fast leuchtende Augen bei dem Gedanken an die Auseinandersetzung mit Ihren einzelnen Punkten:

Zu 1: Zunächst ist Ihre Schlussfolgerung verblüffend, scheint sie sogar falsch zu sein. „Oben“ wird nicht mehr strategisch gedacht, sondern nur noch intuitiv Troubleshooting gespielt? Das kann doch nicht sein!

Man muss Ihre Beobachtung ein paar Minuten auf sich wirken lassen, dann versteht man besser, was Sie meinen – und kann sich vorstellen, dass Sie aus einer bestimmten Sicht weitgehend richtig liegen:

In einem wohlgeordneten Großunternehmen gibt es Stäbe und stabsähnliche Abteilungen (von der Konzern-Unternehmensplanung bis zum Business Development). Deren Aufgabe ist die strategie- und faktenorientierte, konzeptionelle Vorgehensweise. Entweder haben die Mitarbeiter dort selbst brauchbare Ideen oder sie arbeiten entsprechende Rohkonzepte, Denkanstöße oder auch Schnapsideen des Vorstands detailliert und aufwendig aus. Der Vorstand hört sich das an, korrigiert, streicht, bestätigt, verwirft – und entscheidet darüber (oder er vertagt sich). Aber er hat keine Zeit, selbst alle Details auszuarbeiten.

Auch die Sache mit dem Troubleshooting stimmt. Jede halbwegs gravierende Schwierigkeit landet früher oder später auf dem Schreibtisch des Vorstands – vom einzelnen Personalfall bis zum Qualitäts- oder Absatzproblem oder gar einer Planabweichung im Ertragsbereich. Häufig sind sehr schnelle Entscheidungen ohne soliden Informationshintergrund erforderlich.

Ein zentrales Motto bei der Führung eines Unternehmens lautet schließlich: „Es muss etwas geschehen!“ Der Aufsichtsrat will Maßnahmen, die Aktionäre wollen sie auch und die mächtige Wirtschaftspresse fordert ebenso Handlungen, Aktionen – sie will immer wieder souverän wirkende Entscheidungen sehen. Das erwähnte Motto lautet schließlich nicht: „Es muss etwas geschehen – sobald wir den gesamten Hintergrund des Problems kennen, alles in Ruhe analysiert und mögliche Risiken sorgfältig und ohne Zeitdruck abwägen konnten.“ Das könnte schließlich jeder.

Sagen wir es so: Top-Manager müssen entscheiden. Entscheiden heißt in diesem Bereich, zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten wählen zu müssen, ohne alle Aspekte überblicken zu können. Dabei kommt dann viel von dem heraus, was Sie „intuitiv agierendes Troubleshooting“ nennen.

Aber es gilt auch: Der Vorstand muss dennoch Visionen haben, muss langfristig orientiert sein beim Denken und Handeln. Das tut er denn u. a. auch! Sehen Sie, im Extremfall ist Folgendes möglich: Eine mehrköpfige Stabsabteilung arbeitet monatelang an einem Konzept, der Vorstand liest das durch (2 h), stellt drei Rückfragen (1/2 h), will zwei Korrekturen (2,5 h) und entscheidet in einer Sitzung von 5 h. Macht 10 Vorstandsstunden für ein Konzept, das wesentliche Aktivitäten des Hauses für die nächsten Jahre festlegt. Aber auf eben dieser Sitzung kann schon der nächste Tagesordnungspunkt reines Troubleshooting sein, die dort auftauchenden Probleme würden einer breiten Öffentlichkeit z. T. als erschreckend banal erscheinen ...

Fazit: Wer „aus dem Bauch“ heraus zu treffende Spontanentscheidungen ablehnt und nur so arbeiten will wie Sie es für sich in Anspruch nehmen, wäre dort nicht richtig eingesetzt. Ein Vorstand muss sehr viele höchst verschiedene Pfeile im Köcher haben, sie bei Bedarf ungerührt verschießen – und sofort zum nächsten Thema übergehen.

Zu 2: Der „militante Effizienzfetischist“ gefällt mir. Aber in – fiktiven – Stellenbeschreibungen für Vorstandsmitglieder sehe ich den Begriff eher nicht.

Fangen wir ganz vorsichtig an: Vorstände sind Menschen. Und wenn sie unter sich sind, werden manche wieder zu kleinen Jungen, die sich im Sandkasten über Sandkuchen gestritten haben: „Haust du mein Förmchen, hau ich dein Förmchen.“ Nur heißt das heute: „Bist du gegen mein neues Werk in Brasilien, bin ich gegen die Ernennung deines Prokuristen zum Direktor.“ Also nicht im-

mer ist das so, aber es kommt vor. So wie im Gemeinderat, im Führungskreis des Golfklubs oder im Vorstand des Kaninchenzuchtvereins eben auch.

Dann ist es so eine Sache mit der Frage nach Aufwand und Nutzen der Tätigkeit eines Vorstandsmitglieds. Nehmen wir einmal an, ein solcher Top-Manager hat über die Ernennung eines neuen Vertriebsleiters Europa zu entscheiden, der letztlich 800 Mio. EUR Umsatz verantwortet. Diese Entscheidung muss jemand treffen, sie ist extrem wichtig: Der falsche Vertriebsleiter bringt Umsatzverluste, der richtige baut das Unternehmen konsequent zur Nr. 1 im Markt auf. Der Vorstand mag 2 h für die Entscheidung benötigen; anschließend dürfte er ruhig drei Wochen Zeitung lesen – wenn die Entscheidung richtig war.

Sie sind ein durchaus typischer Ingenieur: geprägt vom permanenten beruflichen Tun. Ihnen ist es zuwider, plötzlich extrem bedeutende Festlegungen treffen zu müssen, dann wieder tagelang Dinge zu tun, die Ihnen nicht imponieren. Aber Sie können es am Gehalt ablesen: Das Unternehmen stuft dieses spezielle Arbeiten der Unternehmensspitze als wertvoller (und damit höher zu bezahlen) ein als das Tun der Ebenen darunter.

Fazit: Nein, ein militanter Effizienzfetischist geht besser nicht in den Vorstand. Womit nicht gesagt werden soll, Vorstände seien nicht effizient – es ist aber eine andere Art von Wirksam- und Wirtschaftlichkeit.

Zu 3: Ein Vorstand muss unbedingt sehr gut vernetzt sein. In seinem Fachgebiet ohnehin, aber auch in der Politik, im gesellschaftlichen Bereich. Das Knüpfen und Pflegen dieser heute unabdingbaren Netzwerke ist dem entsprechend Veranlagten pures Elixier, andere halten „so etwas“ für lästig. Hinzu kommt: Netzwerke pflegt man pauschal – in der Gewissheit, dass sie sich irgendwann als nützlich erweisen (und seien es auch nur 10 % der Kontakte). Dem „militanten Effizienzfetischisten“ wäre auch hierbei der Wirkungsgrad entsprechenden Tuns zu gering.

Fazit: Ein noch so tüchtiger Fachmann und Manager der unter dem Vorstand angesiedelten Ebenen könnte mit einem Aufstieg in den „Olymp“ an seine Grenzen stoßen bzw. sie damit schon überschritten haben.

In meinen ersten Berufsjahren war ich in einem heute nicht mehr existierenden Konzern jener Projektgruppe zugeordnet, die für die „Besiedlung“ eines neuerbauten Verwaltungshochhauses zuständig war. Dabei hatte ich geradezu traumhafte Erlebnisse: Je höher in der Hierarchie die Manager angesiedelt waren, desto stärker wurden Empfindlichkeiten, Eitelkeiten und gegenseitiges Misstrauen deutlich. Höhepunkt war eine Sondersitzung des Vorstands über die Frage, welche Wasserhähne in den Waschräumen des Top-Managements montiert werden sollten. Anders war eine Einigung nicht zustande gekommen. Damals war ich etwa 21 oder 22 Jahre alt, diese Erlebnisse hatte ich also in einer

„frühberuflichen Prägephase“. Der Vorteil: Später verblüffte oder wunderte mich dann fast gar nichts mehr ...

Zu 4: Schön gesagt. Eine in Kreisen des mittleren Managements weit verbreitete Auffassung – die bei Ihnen in zwei verschiedene Richtungen hin interpretiert werden kann:

- a. „Ich mit meinen speziellen, irgendwo ja auch begrenzten Eigenschaften und Fähigkeiten kann in meiner heutigen Position mehr für die Zukunft des Konzerns tun als ich es im Vorstand könnte.“ Das ist edel, selbstkritisch und hört sich überzeugend an.
- b. „In meiner heutigen Position kann jemand wie ich (was hier für einen „vernünftigen“ Menschen steht) generell mehr für die Zukunft des Konzerns tun – weil der Vorstandsjob so merkwürdig beschaffen ist.“

Niemand kann Ihre Aussage beweisbar in Richtung b interpretieren – ich weise nur auf diese gefährliche Deutungsmöglichkeit hin.

Und Ihr „wenn man mich lässt“ ist ein klassischer Stoßseufzer engagierter, tüchtiger Angestellter. Falls es Ihnen ein Trost ist: Sie haben Chefs, ich habe Kunden. Das Rennen um die Antwort auf die Frage, in welcher Gruppe der Anteil uneinsichtiger, einer überzeugenden Lösung konsequent entgegenstehender Persönlichkeiten größer ist, muss als völlig offen angesehen werden. Ich bedanke mich bei Ihnen für die wertvollen Anregungen, die Sie uns hier gegeben haben. Und auch wenn nicht jeder unserer Leser Vorstand werden will (zum Glück): Wenn man ein System verstehen will, muss man die Stelle betrachten, an der die Entscheidungen fallen. Genau das haben wir hier getan (und selbstverständlich sind Anforderungen an Vorstände so verschieden wie Unternehmen auch).

### 2.3.2.16 Notizen aus der Praxis

Antworten, die mir wichtig waren, auch wenn gerade keine passende Frage vorlag

#### Und was machen Sie danach?

Nehmen wir einmal an, Sie haben einen tollen Job. Oder Sie haben ihn in Aussicht. Alle Ihre beruflichen Probleme scheinen damit gelöst zu sein; wenn nicht Katastrophales geschieht, kann nichts mehr schiefgehen. Denken Sie.

Nein, ich spreche ausnahmsweise einmal nicht von den klassischen Risiken des Berufslebens, die gibt es natürlich auch weiterhin. Mir ist aufgefallen, wie fatal sich oft ein Umstand auswirkt, den kaum jemand in seine Planungen einbezieht:

Wie einmalig, erfüllend und rundum befriedigend Ihre neue oder heutige Position Ihnen auch erscheinen mag – in etwa fünf Jahren wird sie Sie langweilen. Schön, um keinen vorhersehbaren Widerspruch zu provozieren, muss ich eingestehen: Es gibt Leute, die langweilen sich auch nach zwanzig Jahren fröhlichen „Kissenschleppens“ noch nicht – und da sind solche, bei denen schlägt die Langeweile schon nach Monaten durch. Aber fünf Jahre sind ein realitätsnaher Mittelwert.

Warum das so ist? Nun, der Reiz des Neuen ist irgendwann dahin, Routine stumpft ab – und Sie verändern sich. Sie wachsen mit Ihren Aufgaben; die Ansprüche an das, was Sie als Herausforderung einstufen, nehmen ständig zu. Und selbst wenn Ihr Ehrgeiz später nicht auf „höhere“ Positionen gerichtet sein sollte, ist „ich möchte einmal etwas ganz Neues machen“ ein beliebtes Motiv für Veränderungen.

Wie auch immer, Sie werden, so Sie noch jung genug dazu sind, nach etwa fünf Jahren einen neuen Job wollen, der in Ihren Augen einfach „noch besser“ ist.

Und den dann „alten“ müssen Sie „in Zahlung“ geben. So etwa wie auf dem Markt für Autos. Der alte Job qualifiziert Sie für den neuen (so wie oft der Erlös für das alte Auto die zentrale Finanzierungsbasis für das neue darstellt).

So „traumhaft“ Ihre neue oder heutige Position auch sein mag: Sie ist eines Tages nur noch das zentrale Fundament Ihrer späteren Bewerbung. Und so ein Bewerbungsempfänger prüft ganz nüchtern: Passt das, was der Bewerber da macht, zu unserer offenen Position, zu unserem Anforderungsprofil? Ihn interessiert nicht, was Ihnen „damals“ daran traumhaft vorkam, er erfreut sich nicht an einem besonders exotischen Job, aus dem Sie kommen.

Daher lautet die Anforderung an einen „Traumjob“, der Sie rundum glücklich (na gut, einigermaßen glücklich) machen soll:

- a. Er muss mir jetzt sehr gut gefallen und es sollte so aussehen, als würde meine Leidenschaft dafür auch etwa fünf Jahre andauern.
- b. Er muss nach jenem Zeitraum zu anderen, von mir dann als Fortschritt betrachteten existierenden(!) Positionen hinführen. Beispiele für solche liefern heute veröffentlichte Stellenangebote.

Ich muss also stets eine Antwort haben auf die Frage: „Was tue ich danach?“ Und wenn ich keine finde, taugt der neue Job nicht als „Traumjob“ eines Angestellten. Oder: Man kaufe keinen Neuwagen, der sich später nicht in Zahlung geben lässt. Ich hatte mal so einen ...

## Typgerechte Laufbahnwahl

Es herrscht allgemeines Einvernehmen darüber, dass echte Universalgenies selten, ja beinahe „ausgestorben“ sind. Der moderne Mitarbeiter und ebenso der entsprechende Manager „kann“ ein Fachgebiet, vielleicht auch noch ein zweites, in



Ausnahmefällen ein drittes und passt auch noch in das fachliche Umfeld seines Metiers. Mehr geht im Regelfalle nicht.

Nun ist der Mensch so aufgebaut, dass – siehe auch die nicht mehr zu findenden Universalgenies – eine besonders ausgeprägte Begabung auf der einen diversen fehlende Befähigungen auf der anderen Seite mit sich bringt. Es scheint sogar so zu sein, dass der Ausprägungsgrad einer Begabung ziemlich proportional dem Ausprägungsgrad einer Minderbegabung (oder mehreren davon) ist. Dazu passt durchaus die Beobachtung, dass es zahlreiche Menschen gibt, die vieles „recht gut“ können, also nahezu universell einsetzbar sind: Ihrer soliden Begabung „vielseitig“ steht die fehlende tiefgehende Ausprägung auf einem engeren Spezialgebiet gegenüber.

Wenn Sie diese Zusammenhänge akzeptieren, dann folgt für Sie als nächster Schritt: Ich muss meine Begabung(en) erkennen. Das kann so schwer nicht sein. Maßstab sind die anderen, mit denen Sie so ab dem sechsten Geburtstag nahezu täglich zusammen sind (Schule in verschiedenen Anforderungsstufen, eventuell Ausbildung/Lehre, eventuell Bundeswehr/Zivildienst, Studium, Berufspraxis). Wer halbwegs aufmerksam durchs Leben stolpert, kommt kaum an der Erkenntnis vorbei, was er besser kann als andere bzw. wo er zumindest zur Spitzengruppe gehört (es kann, s. o., auch ausgeprägte Vielseitigkeit auf mittlerem Niveau sein). An dieser Begabung, gestützt durch Interesse am Metier, sollte sich Ihre berufliche Ausrichtung orientieren. Damit kommen Sie ganz gut zurecht, mögen sich auch viele eher über- als unterschätzen.

Mein heutiges Anliegen gilt eher der Missbegabung. Hier gilt: erkennen – und die Finger von diesem Gebiet lassen.

Man trifft leider nur zu oft Menschen, die tummeln sich erfolgsarm in Gebieten, für die sie absolut kein überzeugendes Talent haben. Manchmal liegen die Dinge dicht beieinander, so dass äußerste Sorgfalt bei der Beobachtung gefragt ist.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel von mir (davon kann sich kaum ein Leser persönlich getroffen fühlen): Nehmen wir einmal an, es gelte, im Wettbewerb mit anderen Spezialisten einzelne extrem wichtige Bewerbungen im Detail zu analysieren. Wen immer Sie dabei als Konkurrenten für mich auswählen, ich würde mich optimistisch der Herausforderung stellen, dort eine diskussionswürdige Leistung abzuliefern.

Aber legen Sie dreihundert Bewerbungen auf den Haufen und lassen Sie zehn Kandidaten auf die Aufgabe los, die alle in kürzester Zeit durchzuarbeiten. Wäre ich dabei, ginge ich kläglich unter: abwechslungsarme Routine liegt mir einfach nicht.

Dabei ist beides an unterschiedlichen Plätzen jeweils wichtig, darum geht es hier nicht. Aber, und damit haben Sie denn doch noch ein zielgruppenorientiertes Beispiel: Wer Fertigungsprozesse brillant analysieren und effizient optimieren kann, muss nicht auch eine Fertigung mit dreihundert Leuten erfolgreich führen können.

Scheitert er damit, so gilt: Er hätte das Risiko (für ihn) erkennen und sich davon fernhalten sollen.

Bei der Gelegenheit: Es ist durchaus auch ratsam, keine fachliche Richtung zu wählen, bei der man schon äußerlich bzw. im Auftreten („erster Eindruck“) nicht der „Typklasse“ entspricht. Bei der internen Laufbahngestaltung ist das nicht so wichtig, da überstrahlt die – den Chefs bekannte – wirkliche Persönlichkeit Äußerlichkeiten. Aber bei jeder externen Bewerbung haben die Entscheidungsträger zunächst nur jenen ersten Eindruck, wenn sie urteilen müssen. Konkret: Es ist hilfreich, wenn ein Produktionsleiter-Bewerber nicht aussieht wie der Verfasser eines Bändchens lyrischer Ergüsse („Taubtrüber Geist am Musenhain“, Lorient).

### Keine Experimente!

Für die jüngeren unter uns wird die Überschrift wohl erklärt werden müssen: Es ist der Slogan, mit dem die CDU 1957 in den Bundestagswahlkampf zog. In wichtigen Bereichen des (Berufs-)Lebens ist er noch immer aktuell. Wenn Sie die Maxime positiv formulieren wollen, müsste es an dieser Stelle heißen: Achten Sie auf den „roten Faden“ im Werdegang.

Mir ist gerade wieder ein konkreter Fall begegnet, der die Empfehlung unterstreicht und vielen anderen Beobachtungen zu dem Thema ein „Gesicht“ gibt: Da bewirbt sich ein Mann als Geschäftsführer. Er hat die richtige Ausbildung, ist im richtigen Alter, seit acht(!) Jahren hat er die richtige Tätigkeit im richtigen Branchenumfeld. Alles ist eigentlich bestens. Aber mein mittelständischer Auftraggeber mäkelte an dem Kandidaten herum: Vor diesen acht Jahren, da war jener Mann in der Branche X. Man bedenke: X! „Was halten denn unsere Mitarbeiter wohl von einem Mann, der von X kommt?“ Wenn Sie nach Gründen für „unerklärliche“ Absagen suchen: Suchen Sie auch hier!

Sie kennen selbst jene X-Branchen aus der Sicht Ihres heutigen Umfelds. Da mag die eigentliche Tätigkeit während dieser Zeit noch einigermaßen zum Thema passen, wenn die Branche als „abseitig“ gesehen wird, kann noch Jahre später eine Bewerbung daran scheitern.

Wobei dieses hier nur ein besonders krasses Beispiel war. Standard-Verstöße gegen das „Gesetz des roten Fadens“ gibt es in sehr vielen Lebensläufen. Sie entstehen wie folgt:

- a. auf Arbeitgeberwunsch bei der Verfolgung des Ziels, den universell vorgebildeten und erfahrenen Konzern-Manager heranzubilden. Aber: Es geht um diesen einen Konzern, bei dem der Kandidat gerade tätig ist – für andere Arbeitgeber kann ein Bewerber, der auf drei Jahre Konstruktionsbüro erst zwei Jahre Personalentwicklung, dann zwei weitere Jahre Vertriebsinnendienstleitung folgen lässt und als Ziel „hausinternes Top-Management“ hat, ein „Muster ohne Wert“

sein. „Generalisten“ sind immer schwer verkäuflich, „Generalisten in Ausbildung“ sind arme Teufel, wenn sie sich plötzlich bewerben wollen oder müssen, bevor sie ihr internes Entwicklungsziel erreicht und einige Jahre dortselbst erfolgreich gearbeitet haben.

- b. auf Arbeitgeberwunsch mit dem Ziel, irgendwo intern ein personelles Loch zu stopfen, das sich gerade aufgetan hatte. Und Müller? Müller stand so günstig, wurde „eindringlich“ gebeten, konnte nicht ablehnen – und hängt nun auf einer ganz speziellen Position herum, die es im ganzen Lande kaum noch einmal gibt.
- c. auf eigenen Wunsch des Mitarbeiters, weil die neue Tätigkeit so spannend war oder dem Betroffenen sonst wie besonders reizvoll erschien. Dazu gehören dann auch der Vorstandsassistent mit 40, der Beauftragte für Irgendetwas, für den es kein logisches „Danach“ gibt oder der „Vielseitige“, der alle zwei Jahre etwas Neues anfängt.

Die Regel lautet: Rechnen Sie immer(!) damit, sich mindestens noch einmal oder sogar mehrfach extern bewerben zu müssen. Prüfen Sie vor Annahme einer neuen Tätigkeit, wie diese später wohl in den Augen eines Bewerbungsempfängers aussieht, ob sie zum bisherigen Werdegang und zum späteren Laufbahnziel passt. Und ob das „Gesamtkunstwerk“ Ihres Lebenslaufs aussieht als hätte ihm eine zumindest erahnbare Konzeption zugrunde gelegen.

### **Beruf ist Beruf – und privat ist privat**

Berufliches Tun und privates Leben sind zwei der zentralen, unsere Existenz tragenden Säulen. Sie stehen separat, sind aber über viele Konstruktionselemente miteinander verbunden: Stürzt eine, wird die andere in Mitleidenschaft gezogen – die ganze bisherige Existenz gerät in Gefahr.

Beide Säulen sind aus relativ empfindlichem Material gefertigt, ständigen Angriffen durch die Unbilden des Lebenskampfes ausgesetzt. Sie werden mal stärker, mal weniger stark beschädigt und bedürfen unserer ständigen Aufmerksamkeit und ebenso permanenter Reparaturanstrengungen. Damit leben wir.

Aber: Nicht immer sind wir bei den fälligen Renovierungsarbeiten hinreichend konsequent. Und dann verstoßen wir gegen ein „Grundgesetz“ dieses Metiers:

#### **Lösen Sie die Probleme dort, wo sie entstehen.**

Kümmern Sie sich um jene Säule, die plötzlich problematisch geworden ist – und brechen Sie keine Steine aus der gesunden, um die geschwächte instand zu setzen. Anschließend ist nämlich Ihre Gesamtbilanz ebenso schlecht wie zuvor, Sie haben nur die marode mit der starken Säule vertauscht.

Nein, wenn der eine tragende Pfeiler ein Problem hat, müssen Sie den anderen völlig in Ruhe lassen, eher besonders intensiv pflegen. Denn er wird, bis Sie die fällige Reparatur abgeschlossen haben, ohnehin eine höhere Belastung tragen müssen.

Da es höchste Zeit wird, dieses Bild zu verlassen, die dringende Empfehlung im Klartext:

**Keine berufliche Veränderung aus privaten Gründen.**

Wenn Sie sich am neuen Dienort zunächst noch nicht heimisch fühlen: arbeiten Sie daran, engagieren Sie sich am Ort, verlegen Sie die Wohnung vielleicht in die nächste Stadt und fahren Sie etwas weiter – aber geben Sie den gut laufenden Job nicht auf.

Wenn zwei Partner durch ihre beruflichen Tätigkeiten zeitweise zum getrennten Wohnen gezwungen sind: suchen Sie z. B. durch einen Wohnort in der Mitte oder durch eine – vorübergehende – Wochenendbeziehung das Beste daraus zu machen – aber geben Sie den gut laufenden Job nicht auf.

Wenn Ihre Schwiegermutter pflegebedürftig wird, holen Sie sie zu sich, ziehen Sie nicht dorthin. Natürlich bringt das Probleme mit sich – aber die Probleme, die bei der anderen Lösung entstehen, sind auf Dauer größer.

Umgekehrt übrigens verhindert die Vernunft Schlimmeres: Nur wenige Karrieristen lassen sich scheiden und suchen einen neuen Partner, nur weil der der eigenen Laufbahn mehr förderlich wäre oder dem eigenen Chef besser gefällt. Warum eigentlich diese partielle Inkonsequenz?

Ob ich mir Chancen ausrechne, mit diesem Beitrag eine tiefgreifende Verhaltensänderung herbeizuführen?

Sagen wir es einmal so: Ich kenne meine Pappenheimer (frei nach Schiller, Wallensteins Tod). Es wird nicht von heute auf morgen Schluss sein mit einem der zentralen Fehler in der Karrieregestaltung. Aber Sie sind nun zumindest gewarnt.

## **2.3.3 Auch der Aufstieg hat seinen Alltag**

Viele Probleme sind karrierespezifisch, aber auch der Aufsteiger muss mit dem ganz normalen beruflichen Tagesgeschäft fertig werden – oder kann daran scheitern.

### **2.3.3.1 Was mache ich nun bis zur Rente?**

---

#### **Frage**

Ich bin 51, habe in einem größeren Unternehmen den Aufstieg bis in die Führungsebene unterhalb des Vorstandes hinter mir, bin weiter erfolgreich und recht zufrieden. Aber was mache ich nun in den nächsten fünfzehn Jahren?

---

#### **Antwort**

Kurzfassung: Dasselbe wie heute.

Da diese Aussage sicher als unbefriedigend empfunden wird, muss noch eine Langfassung folgen:

1. Grundsätzlich gelten alle nachstehenden Punkte sowohl für Führungskräfte als auch für ausführend tätig Angestellte. Wo es Unterschiede gibt, werde ich darauf hinweisen.
2. Ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten (Aufstieg, mehr Verantwortung) gelten jetzt als ausgeschöpft. Rechnen Sie also nicht mehr mit einer weiteren positiven Laufbahnentwicklung. Es gilt allerdings: Bei Führungskräften sind die Chancen, doch noch einmal einen Sprung nach oben zu machen, größer. Hier ist die Altersbegrenzung etwas flexibler.
3. Unternehmensintern können Sie problemlos alles mitnehmen, was sich in Sachen positiver Weiterentwicklung eventuell doch noch anbietet. Aber hinsichtlich externer Bemühungen empfehle ich Zurückhaltung (bei Nichtführungs Kräften noch sehr viel energischer als bei Managern).

Hintergrund dafür ist nicht so sehr die Frage, ob Sie jetzt mit externen Bewerbungen noch etwas erreichen könnten – das würden Sie ja merken. Die Probleme begännen erst, wenn Sie Erfolg hätten. Denn die Existenz des Angestellten ruht auf zwei Säulen:

a) dem derzeitigen Job und b) der Gewissheit, beim jederzeit(!) möglichen Jobverlust wieder eine adäquate Position extern erringen zu können.

Sie beispielsweise sind heute weitgehend zufrieden mit Ihrer Position unterhalb des Vorstands. Ein externer Wechsel lohnte sich also nur, wenn er Sie zum Vorstandsmitglied machte. Verlören Sie diesen Job nach ein bis drei Jahren, sähen Sie auf dem Arbeitsmarkt nicht „gut“ aus: 52 bis 54 Jahre alt, eine zu kurze Dienstzeit in der dann aktuellen Position, erstmals Vorstand gewesen und damit vermutlich nicht zurechtgekommen (zu alt?). Und niemand würde einen Ex-Vorstand wieder als Führungskraft unter dieser Ebene einstellen wollen („einmal Vorstand, immer Vorstand“).

4. Also ergeht der dringende Rat, beim heutigen Arbeitgeber in der heutigen Position zu verbleiben und damit Ihren „Frieden“ zu machen. Die Zeit der rasanten beruflichen Weiterentwicklung ist oder geht für Sie zu Ende, wie so viele andere Phasen im Leben auch „ihre Zeit“ haben und irgendwann vorbei sind. Wegen Nr. 3 müssen sich Ihre strategischen und taktischen Bemühungen in eigener Sache nun vorwiegend auf den Erhalt des Erreichten richten. Wichtig ist es nicht mehr, sich für den nächsten Schritt nach oben zu qualifizieren, sondern die heutige Position zu sichern. In diese Haltung kommen Sie, wenn Sie meine Argumentation als logisch anerkennen, quasi „automatisch“ hinein.

Das ist, dies sei warnend gesagt, einer der Gründe für denkbare Differenzen zwischen älteren Managern der zweiten Ebene und jüngeren, vollblutdynamischen Vorstandsvorsitzenden. Letztere wollen (müssen?) „die Welt“ erobern, auch um sich zu profilieren, erstere sehen vor allem auch das damit verbundene Risiko. Also Achtung: Werden Sie nicht zum erkennbaren Bedenkenträger, erobern Sie immer schön mit, aber setzen Sie nicht alles auf eine Karte. Ihr Vorgehen wird zwangsläufig risikominimierender.

Und da ich gerade bei den Warnungen bin: Ich sehe unverhältnismäßig viele Anfangsfünfziger, die gerade ihren Job verloren haben. Diese Phase scheint dafür ein kritisches Alter zu sein. Man fühlt sich durch große Erfahrungen und lange Dienstzeiten ziemlich unangreifbar, tut die Belange insbesondere neuer (jüngerer?) Vorgesetzter als nicht ernstzunehmende Marotten ab – und ist oft sehr schnell „draußen“.

5. Das Bisherige (1 bis 4) klang ja – je nach Einstellung des Lesers dazu – nicht so furchtbar toll, jetzt zum Ausgleich etwas Beruhigendes:

Sie erleben die kommenden fünfzehn Jahre mit den schwindenden (vorsichtig gesagt) beruflichen Möglichkeiten nicht mit der Persönlichkeit eines jungen Mannes in seinen besten Sturm- und Drangzeiten. Das wäre allerdings furchtbar.

Aber der älter werdende Mensch wird nicht nur mit veränderten Gegebenheiten seiner beruflichen Umwelt konfrontiert, er verändert sich auch selbst. Seine Fähigkeiten bleiben nicht so wie sie waren, seine Erfahrungen wachsen, dafür sinkt seine Bereitschaft, auf jeden neuen Zug erst einmal aufzuspringen (kämpfen Sie gerade dagegen zumindest partiell an: Lassen Sie sich weder in Fragen der PC-Technik noch beim Bedienen von Smartphone und Navigationssystemen von Jüngeren abhängen – das würde das Vorurteil gegen Ältere nur stützen). Manche Dinge werden einfach weniger wichtig, andere nehmen ihren Platz ein.

Natürlich entwickelt sich das individuell verschieden – aber irgendwie betroffen ist jeder. Dann kommt der gesundheitliche Aspekt hinzu. Und eines Tages sagen Sie nicht mehr „Vorstand müsste man sein“, sondern sind stolz drauf, die Anforderungen an Ihren Job auf der Ebene darunter immer noch erstklassig erfüllen und gegenüber jüngeren Kollegen immer noch sehr gut bestehen zu können.

Sie haben bisher stets oder doch überwiegend gute, engagierte Arbeit geleistet und haben sich Ihren Chefs als nahezu ideale Positionsbesetzung mit Potenzial für „mehr“ empfohlen. Diesen Arbeitsstil, Ihr Engagement etc. behalten Sie bei und empfehlen sich dadurch auch weiterhin Ihren Chefs als nahezu ideale Positionsbesetzung. Nur den Versuch, Potenzial für „mehr“

zu zeigen, ersetzen Sie durch das Ziel, trotz des beginnenden Nachlassens so mancher körperlicher und geistiger Fähigkeiten (die Sie anderen nicht eingestehen müssen) eine nahezu ideale Positionsbesetzung zu bleiben.

Ich verspreche Ihnen, in den nächsten Jahren beginnt diese Argumentation Ihnen einzuleuchten (spätestens mit 55).

6. Bleibt die Frage: „Na schön, kein Aufstieg mehr, aber weitere fünfzehn Jahre denselben Job?“ Auch dafür gilt der Trost: Der Wunsch nach Neuem lässt mit steigendem Alter nach. Außerdem werden Ihrem Vorstand diverse Restrukturierungen einfallen, die Eintönigkeit erfolgreich verhindern. Und eines Tages reichen Ihnen die Veränderungen, die durch neue IT-Systeme, neue Organisationsabläufe, neue Mitarbeiter und vor allem neue Chefs gekennzeichnet sind, völlig aus.

Wenn Sie mich nun noch fragen, ob ein Unternehmen mit mehr jungen oder mehr alten Mitarbeitern (gerade auch im Führungsbereich) besser fährt, dann ist meine Überzeugung: Es braucht eine ausgewogenen Mischung aus allen Altersgruppen, nur das hat Zukunft. Sie brauchen die jungen Himmelsstürmer, fortschrittsgläubig und idealistisch, sie brauchen ebenso die langjährig Erfahrenen, die allzu viel Sturm und Drang abbremsen. Wenn die beiden Gruppen, gestützt auf eine breite „mittlere“ Gruppe dazwischen, zu einer harmonischen Zusammenarbeit finden, ist ein Optimum erreicht.

### 2.3.3.2 Auch ein GF hat seine Probleme

#### Frage

Seit vielen Jahren lese ich aufmerksam und mit großem persönlichen Gewinn Ihre Beiträge in den VDI nachrichten. Als Manager halte ich Ihre dort formulierten Haltungen für hochgradig praxisnah und relevant.

Bei meinem derzeitigen Arbeitgeber, einem Konzern mittlerer Größe, habe ich zunächst mehrere Jahre lang eine sehr nahe am operativen Geschäft stehende Zentralabteilung aufgebaut und geleitet. Vor etwa zwei Jahren wurde ich zum Geschäftsführer einer Unternehmensgruppe in diesem Konzern berufen. Der mir in der Holding vorgesetzte Divisionsgeschäftsführer ist mit meinen Leistungen erklärmaßen sehr zufrieden, denn es ist mir gelungen, meinen Bereich deutlich gestärkt durch die Krise zu bringen und erhebliche Steigerungen bei Umsatz, Ergebnis, Produktivität etc. zu erreichen. Ich habe ein sehr gutes, vertrauensvolles Verhältnis zu ihm und meinen Kollegen.

In der Holding gibt es neben (vermutlich eher „über“; H. Mell) den Divisionsgeschäftsführern natürlich einen CEO, der seine Position seit ein paar Jahren innehat. Er hat seine gesamte Karriere praktisch ausschließlich im Finanz-

bereich von Konzernen zugebracht, Operatives wie Vertrieb und Fertigung sind ihm fremd geblieben. In der ersten Zeit wirkte sich das kaum aus. Im Gegenteil, durch die Krise hat er uns auf angenehme Weise umsichtig und klug geführt.

Nun wächst das Unternehmen wieder sehr stark und er beginnt, den Konzern in seinem Sinne umzugestalten. Da er nur wenig Bezug zum operativen Geschäft hat, begegnet er dem Managementteam mit einem gewissen Misstrauen, was sich in ausufernder Bürokratie und Herablassung niederschlägt. Mir (und vielen GF-Kollegen) ist die Freude an der Arbeit dadurch verdorben.

Ich bin nicht in der Position, seine Vorgehensweisen und Haltungen zu kritisieren, der Gesellschafter wird sich wohl etwas dabei gedacht haben. Meine Aufgabe als angestellter Geschäftsführer ist es nicht, Freude zu haben, sondern im Sinne der Holding und somit des CEO zu handeln. Das tue ich auch und werde es auch noch eine Weile durchhalten.

Ich halte es aber mit dem Motto „love it, change it or leave it“. Lieben oder verändern kann ich die Gegebenheiten nicht, also ziehe ich das Mell'sche „unsichtbare Schwert“ und plane meinen Abgang.

Ich bin aber erst seit knapp zwei Jahren in meiner Position als Geschäftsführer und fürchte, dass ein Bewerbungsempfänger jetzt instinktiv davon ausgehen wird, dass ich mich nicht als erfolgreicher Leistungsträger, sondern als gescheiterter Manager bewerbe. Daher plane ich, im nächsten Jahr nur ein paar Versuchsballons zu starten, mich dann aber im Folgejahr (mit drei Dienstjahren als GF im Rücken) sehr ernsthaft zu bewerben.

1. Stimmt die These, wonach man nach nur zwei (drei?) Jahren als GF nicht attraktiv für eine erstklassige Firma ist? Ich kenne einige Geschäftsführer, die im 2–3-Jahresrhythmus die Unternehmen wechselten, sah das aber immer skeptisch.
2. Wenn ja, wie verkauft man das, ohne schlecht über den derzeitigen Arbeitgeber zu sprechen? Wie werden dabei sekundäre Aspekte wie z. B. Fernpendeln aufgenommen?

---

### Antwort

Hier ist nicht Amerika! Ich fühle mich nach einigem Nachdenken förmlich erdrückt von dieser fundamentalen Erkenntnis. Jetzt bleibt nur noch die Frage, ob schon jemand vor mir so weit gedacht hat oder ob ich einen Originalitätspreis dafür beanspruchen kann.

Gekommen bin ich zu dieser Feststellung, weil in meinen Ohren Ihre Devise „love it ...“ doch stark amerikanisch klingt. Das Internet hat mir bei einem kurzen Versuch nicht weitergeholfen. Google zeigt mehrere Millionen Treffer an, die kann ich so schnell nicht aufarbeiten. Also bleibt für mich der Schöpfer



im Dunkeln, ich tippe auf „amerikanische Geschäftsweisheit“ oder eine ähnlich bezeichnete Quelle. Und das mag ja auch gut sein für Amerika.

Gälte es auch für uns hier, müssten Tausende von höheren oder wenigstens anspruchsvoll akademisch gebildeten Angestellten pausenlos auf der Flucht sein. Weil nur diese ihnen bliebe, wenn sie eine Situation oder Konstellation in ihrem Umfeld nicht lieben, aber auch nicht verändern könnten.

Nein, wir hier sagen das anders – und zwar schon verblüffend lange: „Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann. Gib mir den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann. Und gib mir die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“ (F. C. Oetinger, dt. evangelischer Theologe, 1702–1782). Da ist nicht die Rede vom Weglaufen. Eher von Durchstehen, sich zu arrangieren versuchen.

Und auch – in aller Bescheidenheit – Heiko Mells Schwert ist keine Angriffs- waffe, sondern die „einzige Möglichkeit, mit der ein Angestellter sich im Existenzkampf wehren kann“. Sofern er angegriffen, in seiner beruflichen Existenz bedroht wird, wohlgemerkt.

Lassen wir die Zitate einmal beiseite, letztlich beweisen kann man damit nichts. Aber es ist eine hübsche intellektuelle Spielerei, mit den Worten anderer etwas auszudrücken, was man selbst denkt. Und falls ein Leser sich beim CEO nicht so ganz sicher ist: Für die Belange dieses Beitrags reicht es, den CEO mit einem Vorstandsvorsitzenden zu vergleichen.

Nun zu Ihrer Situation: Der Gesellschafter bestimmt die Richtung und gibt Ziele vor. Strategische Hauptrichtung dabei in Ihrem Fall: „Zahlen“, also betriebswirtschaftliche Ergebnisse, Analysen und Planungen. Für den Gesellschafter und seinen CEO sind operative Aktivitäten eher Mittel zum Zweck als Herzensangelegenheit. Das dürfen diese Ihre Chefs so sehen. Von Ihnen nun wird verlangt, sich im Rahmen dieser Vorgaben („Die Zahlen diktieren das Vorgehen, nicht die Belange des operativen Geschäfts“) zu bewegen. Zum Glück gibt es ja Ihren völlig richtig gesehenen Absatz in der Mitte Ihrer Ausführungen („Ich bin nicht in der Position, ...“). Das hätte ich nicht eindeutiger formulieren können.

Diese neue Ausrichtung des Unternehmens gefällt Ihnen nicht, Sie verlieren die Freude an der Arbeit. Mehr ist nicht! Werden Sie damit in Ihrem Existenzkampf bereits so sehr bedroht, dass Sie das „Schwert“ ziehen müssen, auf dem „Kündigung“ steht? Ich bin ganz sicher: Nein, das reicht noch nicht! Denn wir hier sagen nicht „leave it“, wenn du etwas nicht liebst, was du nicht ändern kannst. Wir ringen erst einmal um die Gelassenheit, so etwas ertragen zu können – und wir ziehen unser „Schwert“ erst, wenn wir uns wehren müssen. Gegen eine ernste Bedrohung unseres Status.

Die aber gibt es nicht! Natürlich verstehe ich Sie: Für Sie und Ihre GF-Kollegen ist die Einstellung des CEO störend, demotivierend, Sie fühlen sich missachtet. Aber letztlich nur, weil Sie in einer Ihnen eigentlich nicht zustehenden, fast anmaßend zu nennenden Art und Weise „von unten her“ definieren, was das Beste fürs Unternehmen wäre. Das zu entscheiden, obliegt jedoch allein dem Gesellschafter. Wie Sie schon vermuten, setzt der CEO nur dessen Willen um.

Noch greift er Sie nicht an – wird das aber tun, wenn Sie weiter Ihre Betrachtungsweise von „gut und richtig“ durchsetzen wollen. Dann erst hätten Sie einen Grund, sich auf „leave it“ zurückzuziehen.

Jetzt möchte ich Ihnen gern noch drei Argumente nahebringen:

1. Ich kenne meine Pappenheimer (nach Schiller, Wallensteins Tod), gemeint sind die Teilbereichsführungsführer wie Sie. Da bekommt die Gruppe einen neuen CEO, den der Gesellschafter aus gutem Grund aus dem Finanzbereich nimmt, weil er dort die entscheidenden Schlachten erwartet. So kommt es in der Krise tatsächlich. Und die Entscheidung für diesen CEO war richtig, denn er „führte uns auf angenehme Weise umsichtig und klug durch die Krise“. Da klingt fast Dankbarkeit, in jedem Falle aber Anerkennung durch.

Dann aber war die Krise vorbei, es ging wieder aufwärts. Jetzt hätte, legt man übergeordnete Maßstäbe an, der Gesellschafter den CEO („Sanierer mit Finanzhintergrund“) austauschen sollen. Hat er aber nicht, es ist nicht üblich, hätte undankbar gewirkt. Sachlich, da gebe ich Ihnen recht, schlägt jetzt die Stunde der Operativen. Sie haben „Oberwasser“, sehen Ihre Chance – und die eben noch nützliche Einstellung des CEO stört, vor allem Sie.

Das war Vorrede, jetzt kommt der Kern: Wer hat „angefangen“ damit, die andere Seite als falsch ausgerichtet und störend zu empfinden? Kann es nicht sein – und ich würde nicht fragen, hielte ich es nicht für möglich –, dass Sie und Ihre Kollegen den CEO zuerst spüren ließen, wie wenig Sie von seiner Einstellung halten? Ich meine gar nicht die direkte Konfrontation, es reichen ja hinhaltender Widerstand auf seine „ausufernde Bürokratie“ etc., selbst „fehlende Begeisterung“ bei Ihnen kann schon Reaktionen bei ihm auslösen. Ein CEO ist etwa zehnmal so empfindlich gegen Missachtung oder auch nur mangelnde Gefolgschaft von unten wie Teilbereichs-GF gegen „Ärger“ von oben. Ist es auf der Basis möglich, dass er denkt, Sie hätten „angefangen“ (ein Argument, das schon Kindern im Sandkasten extrem wichtig ist)? Oder Sie zögen aus seiner Sicht nicht engagiert genug mit? Ich bitte Sie, sehr eingehend darüber nachzudenken. Wenn nämlich sein Verhalten eine Reaktion auf Ihre Ablehnung seiner Vorgehensweise ist, dann sind Sie doppelt im Unrecht.

2. Unabhängig von 1: Mit Ihrer abweichenden Meinung über richtiges und falsches Gewichten von richtiger und falscher Priorität (Finanzen kontra

Operatives) können Sie gar nicht im Recht sein, die Festlegung gebührt ihm. Wenn Sie sich dadurch zu unüberlegten Schritten hinreißen lassen, wäre das äußerst schade.

Versuchen Sie einmal, seinen Standpunkt einzunehmen – und sich vorzustellen, Sie müssten an seiner Stelle Leute führen wie Sie und Ihre Kollegen. Was würden Sie empfinden, was würden Sie tun?

3. Über „Arbeitsfreude“ steht tatsächlich, Sie sagten es, nichts in Ihrem Arbeitsvertrag. Es ist wichtig, GF zu werden und zu bleiben, es ist weniger wichtig, was man als solcher tut. Und noch ist das, was Ihr Hauptziel sein muss, GF zu bleiben, nicht gefährdet – und Ihr zweites Hauptziel, Ihre Chefs glücklich zu machen, ist noch erreichbar.

Ausblick: Natürlich dürfen, ja sollen Sie irgendwann gehen, wenn Ihnen die Arbeit dort partout nicht mehr möglich ist. Aber der Zeitpunkt ist für einen Wechsel tatsächlich ungünstig. Versuchen Sie, auf fünf erfolgreiche GF-Jahre zu kommen. Gerade weil Sie vorher in der eher stabsmäßigen Zentralfunktion waren und dies Ihre große operative Bewährung ist. Die „schmeißt“ man nicht ohne Not. Und fehlende Freude gilt nicht als Not. Als Trost: Ihre häufig wechselnden GF-Bekannten wandeln auf sehr dünnem Eis, das bei der nächsten Erschütterung bricht. Und die sind sicher nicht alle erstmalig GF.

Auf Ihre Frage 2 gibt es keine gute Antwort. Die Wahrheit käme sehr schlecht an – immer ein bedenkliches Zeichen.

Und die Pendelei zwischen Wohn- und Arbeitsort? Wussten Sie doch alles vorher. Aber jetzt bin ich misstrauisch: Wird hier ein in Wirklichkeit zentrales Argument scheinbar harmlos im letzten Satz versteckt? Bei Sachbearbeitern überzeugt so etwas in Bewerbungen, bei Geschäftsführern nicht. Halten Sie noch drei Jahre durch. Mit einer anderen Einstellung haben Sie auch wieder Freude an Ihrer tollen Position. Ich verstehe Ihre Empfindungen, rate aber von den Schlüssen ab, die Sie daraus ziehen.

### 2.3.3.3 „Auch ein GF hat seine Probleme“/Leserreaktion

#### Frage

1. Seit nun fast 20 Jahren lese ich Ihre Beiträge in den VDI nachrichten. Den ganz überwiegenden Teil halte ich für richtig. Auch können Sie mit Fug und Recht stolz darauf sein, einen großen Teil der Leser auf die richtige berufliche Bahn gelenkt zu haben. Den Inhalt des Beitrages „Auch ein GF hat seine Probleme“ sehe ich jedoch kritisch. Der Entscheidungsprozess auf einer GFEbene ist deutlich komplizierter. Eine Reduzierung auf „der Eigentümer bzw.

- Vorsitzende ist entscheidend und alle anderen haben sich danach zu richten“ ist zu schlicht.
2. Wir erleben inzwischen, auch aufgrund der von Ihnen propagierten Ansichten, in unserer Wirtschaft zu viele angepasste Top- und Mittelmanager, die am Ende nur ausführende und politisch handelnde Einheiten sind. Nach dem Motto: „Woher weht der stärkste Wind, danach richte ich meine Fahne aus ... und in erster Linie beschäftige ich mich damit, die richtige Windrichtung festzustellen“ – an der eigentlichen sachlichen Fragestellung wird viel zu wenig gearbeitet. Ihr Beitrag ist ein weiterer „Sargnagel“, der in dieses Bild passt.
  3. Ich bin überzeugt, dass mit einer solchen Einstellung die Unternehmen schrittweise ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Es muss Aufgabe erfolgreicher Eigentümer und deren Bevollmächtigter sein, gerade mit gegensätzlichen Meinungen von Verantwortung tragenden Managern und Mitarbeitern umzugehen, solange sie begründet sind. Am Ende obliegt es dem Inhaber oder Vorstandsvorsitzenden zu beurteilen, ob diese Meinungen wirklich hilfreich sind oder ggf. aus anderen, z. B. persönlichen, Interessen resultieren. Mittel- bis langfristig trifft es auch diesen „nach Windrichtung suchenden“ Manager. Wird das Unternehmen verkauft oder bekommt er neue Vorgesetzte, hat er inzwischen den Bezug und damit die Kompetenz zu seinem eigentlichen Verantwortungsfeld verloren. Solche Schicksale treffe ich immer mehr. Ich bin teilweise über die Fachkompetenz von GF- und Vorstandsebenen erschrocken!
  4. An mich berichten und berichteten Manager, die für mehrere hundert Mitarbeiter und ein erhebliches Millionen-Budget verantwortlich sind. Faktisch giere ich für wichtige Unternehmensentscheidungen nach deren Meinung und Einschätzung. Wenn ich diese Meinung mit meiner eigenen Bewertung und sogar mit der Einschätzung der Eigentümer kombinieren kann, dann habe ich meine Aufgabe schon in einem wichtigen Teil erfüllt. Dazu arbeite ich Gemeinsamkeiten und Widersprüche aus, thematisiere die Widersprüche und löse sie in einer Vielzahl von Gesprächen auf. Nach einem definierten Zeitraum ist diese Phase vorbei. Die übrig gebliebenen Gegensätze sind oft weiterhin vorhanden und kurzfristig nicht lösbar, aber durch den vorherigen Prozess transparent. Die letztendliche Entscheidung wird für alle nachvollziehbar. Die Beteiligten bleiben hochmotiviert und unterstützen die Entscheidung am Ende maßgeblich.
  5. Zugegeben: Bekommt man das langfristige Vertrauen der Eigentümer und/oder Vorgesetzten nicht, läuft man Gefahr zu scheitern, bevor die eigenen Überzeugungen überhaupt wirken. Davon kann ich aus eigener Erfahrung

berichten. Mittelfristig wird diese Erfahrung jedoch helfen, um einen neuen, umso erfolgreicheren Start zu wagen.

6. Fazit: Eine aktive und produktive Annahme der übertragenen Verantwortung und Position, die im Gegensatz zu Vorgesetzten und/oder Eigentümern steht, kann durchaus zum (großen) beruflichen Erfolg führen, auch wenn der Weg etwas steiniger (und risikoreicher) sein kann.

---

### Antwort

Ich habe aus der (noch) längeren Einsendung diesen Aspekt herausgezogen, er gibt uns genug Stoff für einen Wochenbeitrag.

Mit aller gebotenen Diskretion: Der Einsender dieser Leserreaktion auf den gleichgetitelten früheren Beitrag ist seit kurzer Zeit als Director XY auf der zweiten Führungsebene einer großen Gesellschaft tätig und dürfte lt. Lebenslauf davor etwas erlebt haben, was meinen Warnungen im Ursprungsbeitrag entspricht (siehe auch 6. seiner Frage unter besonderer Berücksichtigung der Wörter „kann“, „steiniger“ und „risikoreicher“). Ich wäre beruhigter, könnte er schon auf drei bis fünf Jahre erfolgreicher (definiert durch Vorgesetzte und Eigentümer) Tätigkeit in der neuen Position zurückblicken.

Sehr geehrter Einsender, meinen Sie nicht auch, dass es ein bisschen gewagt ist, Ihren heutigen Arbeitsstil – den ich überhaupt nicht kritisiere – schon als Erfolgsrezept hinzustellen, wenn die neue Dienstzeit praktisch noch nach Wochen misst? Ich nenne Ihr Fachgebiet, Ihre Ausbildung und Ihr Alter nicht, so sind Sie durch Dritte nicht identifizierbar. Ein wenig habe ich den Verdacht, Sie verarbeiten auch spezielle Erlebnisse bei früheren Arbeitgebern, besonders beim letzten davon. So, das war meine mit Ihrem „Sargnagel“ provozierte Reaktion, jetzt zur Sache:

So weit sind wir überhaupt nicht voneinander entfernt:

Zu 1 (die Nummerierung Ihrer Absätze ist von mir, sie vereinfacht die Antwort): Es gibt eine rechtliche Grundlage, nach der die Eigentümer nahezu „alles“ mit ihrem Unternehmen tun dürfen (die Geschäftspolitik festlegen, das Unternehmen teilen, verkaufen, stilllegen, restrukturieren, das Produktprogramm verändern, alles ins Ausland verlagern usw.). Daran gemessen darf das angestellte Management praktisch „gar nichts“. Wie stets in dieser Serie dominieren die Fakten, nicht theoretische Diskussionen darüber, wie es sein sollte.

Und: Der Eigentümer (resp. sein Beauftragter) stellt das nachgeordnete Management ein. Wenn ihm danach ist, feuert er es auch wieder (bzw. verlängert einen GF-Vertrag nicht); in dieser für einen nachgeordneten GF existenziellen Frage ist er nahezu ebenfalls absolut souverän.

Nein, ich fürchte, es ist zunächst einmal von den Gegebenheiten her so „schlicht“ wie ich es formuliert habe. Ich unterschreibe sogar Ihre Zuspitzung: „Der Eigentümer bzw. Vorsitzende ist entscheidend und alle anderen haben sich

danach zu richten.“ Es geht nicht darum, ob das schön ist, aber es ist so. Und es ist von den Schöpfern der „Spielregeln des Systems“ so gewollt.

Die Zahl der Manager, die hinterher leidvoll erfahren haben, dass dem so ist, muss Legion sein. Viele davon habe ich dann als Partner im Outplacement, im Newplacement oder in der Karriereberatung. Und aus deren Schicksal lässt sich ableiten: So „schlicht“ ist es in der Tat. Das waren die Grundlagen.

Zu 2: Sie sagen: „Wir erleben ... in unserer Wirtschaft zu viele angepasste Top- und Mittelmanager ...“. Richtig, das ist leider so – wenn man unterstellt, dass „die Unternehmen“ eine Art gleichberechtigte „dritte Kraft“ sind, neben den Eigentümern und Mitarbeitern, die beide eine genau definierte Rolle spielen und definierte Rechte haben. „Das Unternehmen“ jedoch hat diese Rechte nicht – es hat keine durchsetzbaren eigenen Interessen und Ansprüche. Wenn die Eigentümer (Aktionäre) einen Top-Konzern an jemanden veräußern wollen, der „dem Unternehmen“ mit Sicherheit mehr schadet als nutzt, dann dürfen sie das und tun das auch. Ob das auch im Interesse dieses Unternehmens liegt, ist nicht einmal eine relevante Frage.

„An der eigentlichen sachlichen Fragestellung wird viel zu wenig gearbeitet“ – das unterschreibe ich grundsätzlich, aber der Teufel steckt im Detail: Was ist die „eigentliche sachliche Fragestellung“? Das sind wieder die „Interessen des Unternehmens“, die es in durchsetzbarer Form nicht gibt.

Sehen Sie, auch ein Haus, das beispielsweise Ihnen gehört, könnte durchaus „eigentliche sachliche Interessen“ haben. In dem Zusammenhang könnte es völlig unzweifelhaft sinnvoll sein, zur Werterhaltung das Dach neu zu decken. Dafür müsste der Eigentümer Geld locker machen. Das will er aber nicht, er reißt das Haus ab und verkauft das Grundstück an eine Supermarktkette.

Mein Beispiel mag etwas hinken, aber das Prinzip ist schon vergleichbar. Ich habe beides, ein (kleines) Unternehmen und ein Haus. Beide haben keine Rechte, die sie im Hinblick auf optimales Wohlergehen geltend machen könnten. Wer würde die wohl auch formulieren wollen? Also hat die Rechtsordnung die Interessendefinition von Unternehmen und Häusern den Eigentümern übertragen – weder den angestellten Managern, noch den angestellten Hausmeistern (obwohl die ganz sicher beide viel besser wüssten, was im Interesse von Firma oder Haus am besten wäre).

Bliebe mein „Sargnagel“, den mein Beitrag für ein denkbares Optimum darstellt (wobei, wenn der Eigentümer im Unternehmen nicht mehr uneingeschränkt handeln könnte, es kaum noch Käufer, Gründer oder Investoren gäbe, aber lassen wir das einmal weg). Richtig, meine aufklärende Darstellung ist in einem bestimmten Rahmen durchaus imstande, bestehende Umstände zu zementieren. Und natürlich dürfen Sie das bedauern.

- a. Aber: a) Ich unterstütze vielleicht mit meiner berichtenden Darstellung („so ist es nun einmal, richtet euch darauf ein“) die im und vom System, von Gesetz und Rechtsprechung gewollten Zustände. Also „Sargnagel“ wessen? Einer Revolution der Verhältnisse, einer denkbaren Veränderung, die noch längst nicht bewiesen hat, dass es danach irgendwie besser wäre?
- b. Der Gesetzgeber könnte (theoretisch) nahe dran gewesen sein, eine Veränderung in Ihrem Sinne (Eigentümer entmachten, neue Gruppen ermächtigen oder Eigentümer wenigstens zur Vernunft bringen) durchzuführen, lässt aber nach Lesen meines Beitrages davon ab. Wahrscheinlichkeit?
- c. Die Eigentümer könnten gerade auf dem Weg zur Besinnung gewesen sein, lesen meine Antwort und lassen alles so wie es war. Leider erreiche ich die derzeit allein maßgeblichen Eigentümer und Vorstandsvorsitzer hier nicht. Also kann ich auch keinen diesbezüglichen Schaden anrichten.
- d. Vielleicht denken viele mittlere Manager wie Sie. Und vielleicht waren einige davon entschlossen, sich „im Interesse des Unternehmens“ (für das sie kein Mandat haben) gegen ihre Vorstandsvorsitzer und Eigentümer aufzulehnen. Und vielleicht habe ich einige davon abgehalten. Dann bin ich stolz darauf. Denn ich neige nicht dazu, Menschen mit Holzknüppeln gegen Maschinen-gewehre anrennen zu lassen, beispielsweise.

Zu 3: Es ist sehr gut denkbar, dass die realen Verhältnisse, wie auch ich sie beschreibe, den Interessen des Unternehmens (und damit eigentlich auch denen der Eigentümer sowie denen der Manager und Mitarbeiter) zuwiderlaufen. Aber: siehe zu 2, diese Interessen in definierter Art und Weise gibt es offiziell nicht.

„Es muss Aufgabe erfolgreicher Eigentümer ... sein, gerade mit gegensätzlichen Meinungen ...“ Ja, es müsste. Und: Alle Eigentümer, die ich kenne, wollen nur das Beste – für sich, ihr Unternehmen etc. Sehr viele hören sich auch eine in angemessener Form vorgetragene abweichende Meinung an. Die mindestens einmal darzulegen gehört auch nach meiner Meinung zu den klaren Pflichten des angestellten Managers. Aber wenn er sich damit nicht durchsetzt, kann von ihm erwartet werden, auch die völlig gegenteilige Vorgabe/Anweisung seiner ranghohen Vorgesetzten engagiert und mit vollem Einsatz umzusetzen. Dazu gehört auch, ggf. die eigenen Mitarbeiter für etwas zu begeistern, wovon er gar nicht überzeugt ist.

Ihr Erschrecken über die Fachkompetenz mancher Unternehmensleiter teile ich – und finde dabei breite Zustimmung. Überall in einer freien Gesellschaft, z. B. in der Politik, spült das System auch Unfähige nach oben. In einer unfreien Gesellschaft erst recht. Der angestellte mittlere Manager, der so etwas erkennt, zieht sein „Schwert“, kündigt und geht. Aber Vorsicht: In der fachlichen Bewer-

tung von Top-Managern und Gesellschaftern durch nachgeordnete Stellen liegt schnell eine besondere Art von Arroganz – jemand hat nicht automatisch recht, nur weil er den niedrigeren Rang einnimmt.

Zu 5: Eben, eben, man „läuft Gefahr“. Aber ob jedem die Erfahrung eines diesbezüglichen Scheiterns helfen wird „einen neuen, umso erfolgreicheren Start zu wagen“, muss ich bezweifeln. Schön, Erfahrung ist die Summe selbst gemachter Fehler. Aber: „Aus dem Scheitern zum Erfolg“, das erscheint mir eine sehr gewagte Strategie zu sein. Ich sehe Manager, die sind so gescheitert, dass sie sich davon nie mehr erholt haben.

Zu 6: Auch Sie werden Ihre heutige Position, auf die Sie sicher völlig zu Recht stolz sind, letztlich weniger wegen, sondern eher trotz des Gegensatzes zu Vorgesetzten in früheren Positionen erhalten haben. Dass Ihnen solche Gegensätze und ihre Bewältigung gut getan haben und dass Sie persönlich daran gereift sind, glaube ich gern. Aber noch immer gilt: Bei Bewerbungen von Managern rate ich im Zweifel von Begründungen für das Ausscheiden beim alten Arbeitgeber wie „Ich konnte und wollte den Vorstellungen meines Chefs über die Geschäftspolitik nicht folgen“ eher ab. Der mögliche neue Chef fühlt sich grundsätzlich eher dem alten verbunden. Ausnahmen sind denkbar, aber selten. Rechnen Sie nicht damit.

### 2.3.3.4 Interner Wechsel in der Probezeit

#### Frage

Ich bin als Berufseinsteiger in der Probezeit Projektingenieur bei einem großen Chemieunternehmen (Bachelor Eng. Maschinenbau). Derzeit bin ich im Bereich Anlagenplanung und -bau eingesetzt. Die Arbeit macht mir Spaß. Ich bin eine Art Mittelsmann zwischen den Betrieben und der Planung, was mir auch den Kontakt zur Praxis ermöglicht.

Nun ist geplant, mich an einen anderen Standort (innerhalb Deutschlands) zu versetzen, da dort absoluter Personalmangel herrscht. Dort soll ich im Projektkosten-Controlling eingesetzt werden. Die Freude über die neue Tätigkeit hält sich in Grenzen, da dort der Praxisbezug, den ich derzeit habe, und der mir sehr wichtig ist, sehr zurückgehen würde.

Nun ist mir eine interne Stellenausschreibung eines anderen Unternehmensbereichs aufgefallen. Dort wird ein technischer Sachbearbeiter für einen bestimmten Maschinentyp gesucht. Der Praxisbezug wäre noch größer als heute. Auch zu meinem Ausbildungsprofil würde die Stelle gut passen.

Ich sehe mehrere Möglichkeiten:



1. Ich bewerbe mich auf dem „normalen“ Weg (ich unterstelle: als externer Bewerber beim eigenen Unternehmen; H. Mell). Erwähne ich dann die aktuelle Zeit (mehrere Monate), die ich schon als Projektingenieur im Unternehmen tätig bin? Wie wird meine Bewerbung im Unternehmen behandelt? Die Führungskräfte sprechen sich doch bestimmt untereinander ab.
2. Ich spreche mit meinem heutigen Chef und sage ihm, was ich vorhabe.
3. Ich kontaktiere den Abteilungsleiter der ausgeschriebenen Stelle und frage nach meinen Chancen unter Angabe der heutigen Tätigkeit.
4. Ich bewerbe mich nicht und lasse mich wie vorgesehen an den neuen Standort versetzen. Die neue Tätigkeit im Kostencontrolling nehme ich als Erfahrung mit und bewerbe mich zu einem späteren Zeitpunkt um eine ähnliche Stelle, wie sie jetzt ausgeschrieben ist.

### Antwort

Chefs wissen meist, was sie anrichten, wenn sie etwas anrichten. Auch Ihre heutigen Vorgesetzten wissen ganz genau, dass die Versetzung zum jetzigen Zeitpunkt für Sie ein ganz schöner „Schlag ins Kontor“ ist. Ihre ersten Monate sind damit für Ihren Lebenslauf praktisch „tot“, ein Zurück ist nicht vorgesehen, die Versetzung nach so kurzer Zeit wirft noch in fünf Jahren Fragen auf, wenn Sie sich dann einmal extern bewerben. Außerdem haben auch Ihre Chefs gemerkt, dass Sie weder ins Kostencontrolling, noch an den anderen Standort wollen. Dennoch haben sie so entschieden. Dafür könnte einer dieser Gründe infrage kommen:

- a. Die ganze Geschichte geht vorrangig gegen Sie. Am Ende der Probezeit haben Ihre Chefs erkannt, dass Sie im heutigen Job nichts „bringen“. Aus sozialen Gründen und weil man in Zeiten des Ingenieurmangels solche Leute nicht gern entlässt, hat man intern Ausschau gehalten, hat die mit freien Stellen „gesegnete“ Abteilung Kostencontrolling gefunden und steckt Sie dahin – je weiter weg, desto besser.  
In diesem Fall war Ihr heutiger Chef „Motor der Versetzungsidee“ und will Sie loswerden, egal wie. Wo Sie bleiben, ist ihm gleichgültig.
- b. Sie machen gute Arbeit, berechtigen zu Hoffnungen, Ihre Leistung und Ihre Persönlichkeit erfreuen Ihren Chef. Aber mit Ihren paar Dienstmonaten sind Sie als Anfänger im „1. Lehrjahr“ natürlich noch kein unverzichtbarer Leistungsträger.  
Nun kommt eine verzweifelte Anfrage einer fremden Abteilung, die an ihrem Standort einfach keine Bewerber findet, Ihr Chef hilft aus. Gehört diese Abteilung zum selben Bereich wie Ihr Chef, dann könnte der gemeinsame höhe-

re Vorgesetzte beider Abteilungsleiter Druck auf Ihnen ausgeübt haben – der wollte Sie zwar nicht abgeben, musste aber.

Haben die beiden Abteilungsleiter keinen gemeinsamen Chef, würde Ihrer kaum freiwillig einen hoffnungsvollen Mann abgeben. Und eine freie Planstelle schon gar nicht! In diesem Fall sprächen die Indizien für a.

Sie müssen unbedingt herausfinden, ob a oder b zutrifft. Notfalls fragen Sie Ihren heutigen Chef ganz vorsichtig. Und natürlich wissen alle Kollegen längst, was los ist.

Vergessen Sie die interne Ausschreibung. Wenn a stimmt, nimmt Sie intern niemand (ausgenommen das – vielleicht auch wegen seines Standortes – verzweifelte Kostencontrolling).

Ihre Idee, sich wie ein „normaler“ (externer) Bewerber zu verhalten und Ihre heutige Tätigkeit sogar zu verschweigen, ist lächerlich. Sie müssten angeben, wo Sie heute sind. Entweder also gilt a, dann nimmt diese dritte Abteilung Sie nicht oder es gilt b, dann genehmigt man jenem Abteilungsleiter Ihre Einstellung nicht – weil ja „höheres Unternehmensinteresse“ auf dem Spiel steht. Vergessen Sie auch 2., ausgenommen um herauszufinden, ob a oder b stimmt. Handeln Sie gemäß Variante 4 und begreifen Sie es als Chance. Alles andere ist unrealistisch.

### 2.3.3.5 Probleme beim Dienstleister

#### Frage

Seit knapp zwei Jahren bin ich bei einem Ingenieurdienstleister angestellt, dessen Mitarbeiter – darunter auch ich – an einen großen Konzern entliehen werden. Als ich damals den Vertrag unterschrieb, war ich mit der Dienstleistungsbranche nicht vertraut.

Das Projekt, an dem ich derzeit arbeite, ist sehr interessant und ich habe viel gelernt. Letzten Endes jedoch arbeite ich dem Sachbearbeiter des Konzerns zu, habe aber keinerlei Möglichkeit, früher oder später fachliche Verantwortung, z. B. eine Projektleitung, zu übernehmen. Ich sehe, dass ich in meiner Tätigkeit immer besser werde, aber mir fehlen die Perspektiven. Jemandem nur zuzuliefern und nichts selbst entscheiden zu können, das will ich nicht auf lange Zeit. Ich denke über einen Arbeitgeberwechsel nach, bin aber unentschlossen, wo und was genau ich machen will.

Es liegt auf der Hand, mich bei dem Konzern zu bewerben, bei dem ich eingesetzt bin. Ich habe mir dort ein Netzwerk aufgebaut und kenne die Abläufe, wenn auch noch nicht alle. Man trägt in diesem Haus auf Sachbearbeiter-Ebene sofort Verantwortung.

Generell soll in diesem Unternehmen der Aufstieg sehr schwierig sein. Einerseits lerne ich in diesem großen Hause viele Leute kennen, profitiere auch von deren Wissen, andererseits sagt mir die Unternehmenskultur des Unternehmens nicht zu. Wenn man seine Meinung frei äußert, bringt es einen nicht unbedingt weiter. Ich fühle mich im Unternehmen auch nicht wohl.

Sollte ich einen Versuch wagen und mich dennoch in dem Konzern bewerben? Sieht es von drinnen, innerhalb des Unternehmens, vielleicht besser aus als das, was ich von außen sehe?

Meine bisherige Berufspraxis ist zwar noch nicht die Welt. Aber wenn ich wechsele, fange ich von vorne an, neues Wissen und ein neues Netzwerk aufzubauen. Wenn ich jedoch noch länger beim Dienstleister bleibe, kann ich bei späteren Bewerbungen nicht behaupten, eine Aufgabe oder ein Projekt ins Ziel gebracht zu haben. Die Lorbeeren erntet der Sachbearbeiter.

Ich habe den Wunsch, mich weiterzubilden, z. B. durch ein Aufbaustudium im Bereich Technik + Wirtschaft. Soll ich das jetzt in Angriff nehmen?

---

### Antwort

Nun mal immer schön langsam mit den jungen Pferden!

Sie sind noch sehr jung, sehr unerfahren und stecken – auch nach Ihrem eigenen Empfinden – in einer äußerst unbefriedigenden beruflichen Gesamtkonstellation. Noch dazu ohne jegliche Perspektive.

Die „richtige“ Anstellung bei dem Konzern, an den Sie entliehen sind, wäre, aus Ihrer Lage betrachtet, bereits ein gewaltiger Fortschritt um mehrere Stufen. Dann ist dieser Konzern weltweit eine der ersten Adressen für bestimmte Hochqualitätsprodukte, nach denen man sich in China ebenso die Finger leckt wie in Hamburg oder New York. Mein Gott, „der Laden“ ist bloß Weltspitze, weiter nichts. Für Sie müsste es ein Traum sein, dort arbeiten zu dürfen. Ich rede von drei bis fünf Jahren, nicht von zwangsläufig lebenslang. Und Sie meinen, die Unternehmenskultur sage Ihnen nicht zu, der Aufstieg dort solle schwierig sein – und Sie sind noch nicht einmal drin.

Ach ja, und „wenn man seine Meinung frei äußert, bringt es einen nicht unbedingt weiter.“ Das, geehrter Einsender, ist ein weltweit gültiger Standard für angestellte Mitarbeiter, weiter nichts. Der Witz von Ihnen war gut, ehrlich.

Für Sie also wäre eine Anstellung bei diesem Konzern – auch in seiner späteren Wirkung im Lebenslauf(!) – ein toller „Aufstieg“. Einfach innerhalb dieser Gesamtkonstellation gesehen. Und drei Jahre später „dürfen“ Sie dann einmal darüber nachdenken, ob die Unternehmenskultur Ihren Ansprüchen zu genügen vermag.

PS dazu: Natürlich kochen die dort auch nur mit Wasser, gibt es dort Probleme, unfähige Chefs und faule Mitarbeiter. Man bloß: Viel besser werden Sie es im Lande nicht antreffen, die Berufswelt ist nicht besser als die Menschen, die sie gestalten und die in ihr leben. Und wenn Sie den Sprung nicht schaffen, dann sagt später ein Betrachter Ihres Lebenslaufes: „Warum hat der Konzern diesen Mitarbeiter nicht übernommen, nachdem er ihn doch über einige Jahre hinweg kennengelernt hatte? Na, ich weiß schon: Gewogen und zu leicht befunden.“

Fazit: Der Laden dort ist Weltspitze, aber die Welt ist unvollkommen (was Sie wüssten, hätten Sie z. B. diese Serie ab Studienbeginn gelesen).

Über zwei Jahre hinaus beim jetzigen Arbeitgeber zu bleiben, bringt Ihnen gar nichts. Also: a) Sofort Bemühungen einleiten, vom Konzern übernommen zu werden. b) Beim Scheitern sollten Sie wechseln, z. B. zu einem großen Zulieferer.

Klären Sie erst den beruflichen Weg. Noch haben Sie ja nicht einmal eine klassische Anstellung bei einem Unternehmen, bei dem Sie etwas gestalten können und dürfen. Wenn Sie so eine Position haben und die Probezeit überstanden ist, können Sie über eine nebenberufliche Weiterbildung nachdenken. Die ist nicht Ihr zentrales Problem.

### 2.3.3.6 Erneute Bewerbung nach eigener Absage?

#### Frage

Nehmen wir an, Ingenieur A bewirbt sich heute jeweils bei den Unternehmen B, C und D. Die Vorstellungsgespräche laufen gut, alle drei Unternehmen zeigen Interesse und bieten dem Bewerber A eine Beschäftigung an. A entscheidet sich für Unternehmen C. Nach fünf Jahren möchte Ingenieur A den Arbeitgeber wechseln, um den nächsten Schritt auf der Karriereleiter zu erklimmen. Unternehmen B scheint für ihn nach wie vor attraktiv zu sein, daher bewirbt sich A dort erneut.

Wie reagiert das Unternehmen B auf diese Bewerbung eines Ingenieurs, der einige Jahre zuvor bereits ein Job-Angebot dieses Hauses ausgeschlagen hatte? Mit dem gleichen Interesse wie damals? Mit Zurückhaltung (weil dieser Bewerber es „immer wieder tun“ könnte, wie eines Ihrer Zitate lautet)?

Ich bin mir darüber im Klaren, dass auch die Arbeitsmarktsituation Einfluss auf die Antwort hat – aber ich bin sicher, dass Sie trotzdem gute Hinweise zu der Thematik haben.

#### Antwort

Nehmen wir also an, A bewirbt sich nach fünf Jahren der Tätigkeit im Hause C nunmehr bei Unternehmen B. Das wirft zunächst einmal keine besonderen Fra-

gen auf. Der Mann hat eine hinreichend lange Dienstzeit beim heutigen Arbeitgeber – wenn ihm jetzt noch eine vernünftige Begründung für das Wechselvorhaben einfällt, ist soweit alles in bester Ordnung.

Nun hat der Kandidat vor jenen fünf Jahren aber nicht nur schon eine Bewerbung an B gesandt, er hat dort auch Aufwand verursacht. Für ein Vorstellungsgespräch, vielleicht sogar für die Ausarbeitung eines Vertragsangebots. Und er hat abgesagt, ein anderes Angebot vorgezogen und – so könnte man meinen – B damit enttäuscht, beleidigt oder sogar wütend gemacht. Die Leute dort könnten sich an diesen Bewerber erinnern, ihm die damalige Absage immer noch übelnehmen – und vermuten, er provoziere auch jetzt wieder nur viel Aufwand, teste vielleicht nur seinen Marktwert und sage dann noch einmal ab. Dazu folgende Argumente:

1. Jener Bewerber A ist ein kluger Mann. Er weiß, man hinterlässt im Kontakt mit potenziellen Arbeitgebern niemals „verbrannte Erde“, sondern rechnet von vornherein damit, dass man sich im Leben „immer zweimal trifft“. Er hat also damals etwa einen Absagebrief dieses Inhalts geschrieben:

„..., über Ihr Vertragsangebot habe ich mich sehr gefreut. Ich bedanke mich ausdrücklich für das Vertrauen, das Sie mir damit entgegenbringen.

Während unserer Kontakte hat sich Ihr Unternehmen als ein für mich sehr interessanter möglicher Arbeitgeber gezeigt, bei dem ich gern tätig geworden wäre.

Leider habe ich mich nun nach sehr sorgfältigem Abwägen aus speziellen Gründen für ein anderes Angebot entschieden. Mir ist klar, dass diese Entscheidung auch falsch sein kann, das wird sich erst in der Zukunft zeigen.

Wenn Sie erlauben, würde ich mir gerne vorbehalten, mich zu einem späteren Zeitpunkt erneut bei Ihnen zu bewerben.

Noch einmal vielen Dank für die mir gegebenen Informationen und das interessante Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen

....“

Oder so ähnlich. Es ist nicht so, dass die Leute bei B so etwas auswendig lernen und sich sofort daran erinnern, wenn der Name des A nach mehreren Jahren wieder auftaucht. Aber A fühlt sich damit besser, wenn er später wieder etwas von B will.

Und er würde sich jetzt gar nicht gut fühlen, hätte er damals etwa geschrieben: „Ihr zweitklassiges Angebot können Sie behalten. Zum Glück gibt es noch Unternehmen, die den Wert eines Bewerbers richtig einschätzen können. Leben Sie wohl.“

2. Fünf Jahre sind in einem modernen Unternehmen eine lange Zeit. Vermutlich ist dort „kein Stein mehr auf dem anderen“ – die Strukturen sind andere, die Personen haben gewechselt oder haben andere Zuständigkeiten. Und selbst wenn nicht: Niemand erinnert sich nach einer so langen Zeit noch an einen Bewerber, der „nur“ ein Angebot nicht angenommen hatte.
  3. Mit Bewerbern verbindet man kurz nach der Bekanntschaft schon keinen Namen mehr – dafür kommen und gehen einfach zu viele davon. Wenn man sich etwas merkt, dann die Namen bekannter Arbeitgeber, von denen sie kommen. Aber heute kommt A von einem Arbeitgeber, der damals noch gar nicht in seiner Bewerbung aufgetaucht war.
  4. Selbst wenn ein Unternehmen sich die Mühe machen sollte, alle Bewerberkontakte mit allen Details in einer Datei festzuhalten, was kaum anzunehmen ist, so gilt: neues Spiel, neues Glück. Die Position ist Jahre später eine andere, der Fachvorgesetzte hat andere Maßstäbe (oder ist eine andere Person), eine veränderte Arbeitsmarktsituation zwingt zu anderem Denken. Das Unternehmen liest die Bewerbung „neutral“ und grundsätzlich interessiert.
  5. Auch werden Sie sich ja nicht mehr um die gleiche Position bewerben wie vor fünf Jahren, Sie wollten doch „den nächsten Schritt auf der Karriereleiter erklimmen“ (was übrigens so nicht geht; Sie „machen“ entweder den nächsten „Schritt“ auf einer Leiter oder, besser, Sie „erklimmen“ die nächste „Stufe“ auf derselben – aber Schritte erklimmt man nicht).
- Fazit: Sie können sich unbesorgt dort wieder bewerben. Ich würde den alten Fall in der schriftlichen Bewerbung nicht erwähnen. Ob Sie es im Vorstellungsgespräch tun, hängt vom Gesprächsverlauf ab.
- Aber: Es gibt nicht die geringste Sicherheit, dass man Ihnen jetzt wieder ein Angebot macht. Sie wissen ja: neues Spiel, neues Glück – und neue Mitbewerber.

### 2.3.3.7 Alle 4 Jahre den Arbeitgeber wechseln?

---

#### Frage

Sie empfehlen dem karriereambitionierten Ingenieur, alle vier bis fünf Jahre den Arbeitgeber zu wechseln.

---

#### Antwort

Das tue ich nicht – und habe es auch nicht getan!

Zur Sicherheit hier noch einmal meine vielfach niedergeschriebenen Empfehlungen:

1. Die „Mindestverweildauer“ pro Arbeitgeber sollte im Durchschnitt ca. fünf Jahre betragen. Wenn es gerade gut läuft, sollte man besser mindestens etwa sieben bis acht Jahre bleiben – so legt man ein „Dienstzeitpolster“ an für eventuell später plötzlich erforderlich werdende „schnelle“ Wechsel innerhalb des Werdeganges.  
„Mindestens“ bedeutet: eher mehr. Und von einer Empfehlung, nach fünf Jahren in jedem Fall zu wechseln, war nie die Rede.
2. Eine Ausnahme gilt für Berufseinsteiger nach dem Studium. Bei ihnen werden auch schon einmal zwei Jahre Dienstzeit in dieser ersten Anstellung toleriert. Auch hier gilt: länger ist besser, mit einem „Dienstzeitpolster“ sorgt man für diverse mögliche Katastrophen vor.
3. Da alles, was grundsätzlich gut und nützlich bis dringend ratsam ist, ab einer gewissen Menge auch schaden kann (wie Salz in der Suppe), gibt es hier Obergrenzen, die ebenfalls fließend sind und nicht sklavisch eng genommen werden müssen:  
Ab zehn Dienstjahren pro Arbeitgeber sollte man so langsam nachzudenken beginnen, ob ein Wechsel nicht angezeigt sein könnte.  
Verstärkt wird diese Empfehlung zum Wechsel durch eine gleichartige, unveränderte Tätigkeit/Position in jenen zehn oder mehr Jahren. Abgeschwächt wird sie durch viele interne Veränderungen (die sich im Lebenslauf niederschlagen) und vor allem durch echten internen Fortschritt (Beförderungen). Es sollten also nach mehr als zehn Jahren erkennbare Veränderungen im Lebenslauf auftauchen: entweder durch interne Aufgabenänderungen/Beförderungen oder durch Arbeitgeberwechsel.
4. Grundsätzlich wird im Lande eher zu viel als zu wenig gewechselt. Lebensläufe mit zehn Arbeitgebern in zwanzig Jahren kommen vor.  
In Zeiten guter Konjunktur sehen Arbeitgeber über Grenzen dieser Art leicht hinweg, ebenso bei einer Spezialisierung des Bewerbers auf ein seltenes, dringend gesuchtes Fachgebiet: Wenn eine Position unbedingt besetzt werden muss, ist dem Arbeitgeber das Hemd schon einmal näher als die Hose (sonst käme es gar nicht zu diesen Werdegängen der Extremwechsler). Aber in der nächsten Krise oder beim Überschreiten bestimmter Altersgrenzen zieht derselbe Arbeitgeber plötzlich die Reißleine und lehnt solche Kandidaten ab. Und da stehen sie dann ...  
Daher wird empfohlen, als eine Art „Lebensversicherung“ (das ist sachlich falsch, aber einprägsam) lieber auf der sicheren Seite zu bleiben. Aber sagen Sie nicht, ich würde zum Wechsel „alle vier bis fünf Jahre“ aufrufen.  
Und damit auch das gesagt ist: 25 Jahre bei einem Arbeitgeber zu bleiben, ist völlig in Ordnung – sofern Sie sicher sein können, dass Sie nun niemals

mehr wechseln wollen oder müssen. Können Sie sicher sein? Sie können es leider nicht. Übrigens (damit Sie gewarnt sind): Die kritische Phase, in der dann plötzlich gegen alle Erwartungen doch etwas passiert, liegt zwischen etwa 48 und 52 Jahren.

### 2.3.3.8 An der Kündigungsfrist gescheitert

#### Frage

Ich bin Ende 40 und führe eine Abteilung in einer internationalen Gruppe.

Kürzlich bewarb ich mich extern und hatte ein Vorstellungsgespräch. Das Positionsangebot, der Standort, die Betriebsgröße und die Branche entsprachen sehr meinen Vorstellungen. Ich erhielt später die Nachricht, dass ich an dritter Stelle bei der Kandidatenauswahl gelegen hätte. Der Grund für meine schwächere Einstufung sei meine lange Kündigungsfrist von sechs Monaten zum Monatsende gewesen.

Mich hat diese Entscheidung sehr nachdenklich gemacht. Schließlich hatte man mir weder in der Anzeige noch im Gespräch einen Ziel-Einstellungstermin genannt. Verstehen Sie mich nicht falsch, aber ich hatte nicht damit gerechnet, dass mir die Kündigungsfrist zum Nachteil werden könnte. Bei der damaligen Einstellung beim jetzigen Arbeitgeber war diese Frist nicht verhandelbar gewesen.

Ist diese Frist in meiner Hierarchie-Ebene unangemessen hoch oder habe ich auf die falsche Anzeige geantwortet? Ist eine solche Frist nicht auch eine Wertschätzung meiner Funktion? Verhält es sich nicht so, dass nach Zugehörigkeit von mehr als fünf Jahren der Gesetzgeber entsprechende Kündigungsfristen zum Schutz für den Arbeitnehmer vorsieht?

Wie geht man zukünftig damit um?

#### Antwort

Folgende Aspekte spielen eine Rolle:

1. Die tatsächlich vorhandene/geltende Kündigungsfrist, ob sie nun individuell im Vertrag steht, ob sie durch Tarifvertrag und/oder Gesetz beeinflusst wird, ist ein Problem des Bewerbers. Er muss sie kennen und in der Bewerbung bzw. im Vorstellungsgespräch zutreffend und verbindlich nennen können. Ihn allein treffen auch die Nachteile, die sich eventuell daraus ergeben.
2. Bewerbungsempfänger (zukünftige Arbeitgeber) machen ihre Entscheidung im Hinblick auf eine Einstellung u. a. von folgenden Kriterien aufseiten der Bewerber abhängig:



Fachliche Qualifikation, persönliche Ausstrahlung, positionsgerechtes „Format“, Sympathie-Empfindung des künftigen Vorgesetzten, Spezialkenntnisse, Alter, Geschlecht, Zeugnisse, Werdegang, Gehalt – und eben auch „Verfügbarkeit“.

Und natürlich spielen die Mitbewerber eine Rolle. Unter Blinden ist zwar der Einäugige König – aber auch der beste von zwanzig Kandidaten kann letztlich absolut gesehen noch nicht gut genug passen und bekommt eine Absage. An jedem der genannten Punkte können(!) Sie scheitern. Oder am Foto. Oder an einem „ungebildet“ wirkenden falschen Gebrauch eines Fremdwortes (im Extremfall). Oder eben an einer subjektiv als zu lang empfundenen Kündigungsfrist.

3. Auf Arbeitgeberseite gibt es unterschiedliche Bedarfssituationen (die der Bewerber meist nicht kennt) und die zu unterschiedlichen Prioritäten in der Auswahl führen. So kann der ganze, bisher in geordneten Bahnen laufende Auswahlprozess plötzlich kippen, weil ein entsprechend tätiger Mitarbeiter des suchenden Unternehmens unerwartet ausfällt (Kündigung, Krankheit, Tod) und aus einer ruhigen Suche nach einem Nachfolger des Abteilungsleiters das hektische Streben nach einem möglichst schnell verfügbaren Kandidaten wird.
4. Vorsichtshalber sei gesagt: Es gibt innerhalb dieses Prozesses nichts, was es nicht gibt. Zum Glück sind das Einzelfälle – aber Ihrer könnte ein solcher sein.
5. Zurück zur Kündigungsfrist: Im Normalfall wird ein Bewerber gesucht, der in ungekündigtem Arbeitsverhältnis steht, eine seiner heutigen Position entsprechende solide Kündigungsfrist hat (die das ungekündigte Verhältnis so richtig glaubhaft macht) – und der sehr kurzfristig anfangen kann. Sie meinen, das widerspräche sich? Na und? Wo steht, dass ausgerechnet Firmen nur logisch denken dürfen?
6. Die Veränderungsgeschwindigkeit im gesamten Wirtschaftsprozess nimmt immer mehr zu. In einem wohlgeordneten Großunternehmen sitzt nach zwei Jahren kaum noch jemand auf seinem heutigen Stuhl, eine konkrete Personalplanung für einen längeren Zeitraum betreibt schon fast niemand mehr.

„Wir müssen extrem schnell reagieren, die Märkte verlangen das, die Wettbewerber tun es auch. Was gestern Kernkompetenz war, fliegt heute raus – und umgekehrt (es fliegt wieder rein).“

Und in diesem Umfeld wird eine Abteilungsleiterposition neu besetzt. Warum auch immer. Vorgestern wurde darüber entschieden, gestern hat man inseriert, heute redet man mit einem Bewerber. Die Position ist wichtig (na-

türlich, sonst hätte man sie gestrichen), die Erwartungen an den neuen Inhaber sind hoch: Das übergeordnete Management will Ergebnisse der neuen Struktur und/oder der neuen Besetzung. Oder alles soll so bleiben wie es war, aber der Abteilungsleiter ist weg und so lange arbeitet der Laden dort nicht effizient. Nur die Mitarbeiter denken immer, es ginge auch ohne Chef, das Management sieht das völlig anders.

Wie auch immer – der neue Abteilungsleiter muss her. Am liebsten gestern, schlimmstenfalls morgen; alles fiebert ihm entgegen.

Bitte sagen Sie nicht, wenn das so ist, dann könnte man doch wenigstens den Entscheidungsvorgang „Besetzung“ deutlich verkürzen. Das jedoch geht irgendwie nicht. Sie finden das merkwürdig? Na und? (Siehe oben.)

Also: Schnell muss der neue Abteilungsleiter da sitzen und Resultate bringen. Aber arbeitslos soll er natürlich auch nicht sein. Nun denkt man etwa so:

„Zwei Monate brauchen wir noch für den Auswahlprozess. Dann unterschreibt der Kandidat seinen Vertrag. Dann kündigt er. Dann läuft seine Kündigungsfrist. Sechs Monate zum Monatsende, das sind mit ein bisschen Pech fast sieben. Jetzt ist es November, da kommt der hier zum 01.08. n. J. an. Dann ist Haupturlaubszeit, da läuft hier gar nichts. Also beginnt er seine Einarbeitungszeit etwa am 15.09. Dafür braucht er mindestens drei Monate. Dann ist Weihnachten. Also bekommen wir im gesamten nächsten Jahr noch nichts an Ergebnissen von dem Neuen zu sehen. Vielleicht taugen die Ideen von ihm ja nicht einmal etwas. Dann haben wir dieses ganze Jahr verloren. Der Vorstand will aber Resultate, und er will sie jetzt! So geht es also nicht – gibt es nicht einen Bewerber, der keine so dämliche Kündigungsfrist hat?“ Den Rest kennen Sie.

PS: Eine Analyse der Verhältnisse bei diesem suchenden Unternehmen könnte ergeben, dass dort ausnahmslos alle Abteilungsleiter auch sechs Monate zum Monatsende haben, einige sogar zum Quartalsende. Das pflegt man aber schulterzuckend abzutun: „Na und?“

7. Arbeitsverträge werden von Arbeitgebern gestaltet und vorformuliert, einschließlich der Kündigungsfristen.

Mit einer verhältnismäßig langen Frist sichert sich das Unternehmen gegen das plötzliche Ausscheiden von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen ab. Gleichzeitig, das muss man anerkennen, sichert man so auch den Arbeitnehmer gegen plötzlichen Einkommensverlust ab.

Aber es ist wie mit dem Salz in der Suppe: Zuviel davon macht die Geschichte ungenießbar. Für den Mitarbeiter. Und das geht so: Gibt man Abteilungsleitern etwa Fristen von neun Monaten zum Quartal, finden sie überhaupt keinen neuen Job „draußen“ mehr, wenn der heutige Arbeitgeber nicht großzügig einer Verkürzung zustimmt – womit man aber vorher nicht rechnen darf.

Das ist so lange „originell“ für das Unternehmen, bis jemand ausrechnet, dass dann auch jede Entlassung sehr viel Geld kostet – und bis man merkt, dass man auf dem Arbeitsmarkt niemanden mehr findet, der ein solches Vertragsangebot unterschreibt. Aber bei den Mitarbeitern, die man derart unter Vertrag hat, bestimmt dann allein der heutige Arbeitgeber, ob sie jemals ausscheiden (weil sie nur einen neuen Job bekommen, wenn man ihrem vorzeitigen Ausscheiden zustimmt).

8. Mein Appell an Arbeitgeber: Mitarbeiter, insbesondere Manager, sollen beim Unternehmen bleiben, weil sie das wollen. Nur dann sind sie motiviert, engagiert, mit Freude und Überstundenbereitschaft dabei. Wer nur noch „bei der Fahne steht“, weil überlange Kündigungsfristen seinen längst beabsichtigten Weggang verhindern, ist „totes Kapital“, mehr nicht.

Das gilt auch für Inhaber ausgesprochener Schlüsselpositionen. Diese richtig zu führen, heißt auch, sie so zu betreuen, dass man weiß, was sie bewegt, welche Ambitionen und Wünsche sie noch haben, wo ihre Ziele liegen. Dann kann man rechtzeitig reagieren und Abwanderungstendenzen entgegensteuern.

Und wenn ein Manager dann schließlich gekündigt hat und noch neun Monate bleiben muss – was haben Sie in dieser Zeit noch von ihm? Er denkt nach vorn, seine Zukunft liegt im neuen Unternehmen, das ihn dringend erwartet. Was soll er hier noch entscheiden, wenn er die Konsequenzen nicht mehr tragen muss, was planen, wenn er die Realisierung nicht mehr „erlebt“? Nicht ohne Grund stellen manche Konzerne Manager bestimmter Ebenen grundsätzlich frei, wenn sie gekündigt haben.

9. Vorschläge für Angestellte, wie sie mit dem Problem umgehen:
  - a. Vorsicht bei der Vertragsunterschrift. Zwar tun manche Unternehmen so als würden sie keinen Millimeter nachgeben – aber nach der x-ten Bewerberabsage aus diesem Grund bewegen sie sich dann doch. Und, liebe Bewerber, Sie haben ja auch keine Probleme damit, Angebote wegen des falschen Standorts, wegen zu geringen Gehalts oder wegen fehlender Aufstiegschancen abzulehnen. Eines Tages wegen einer zu langen Kündigungsfrist festzusitzen, ist auch nicht erstrebenswert (siehe den speziellen Fall des Einsenders).
  - b. Im Anschreiben von Bewerbungen sollten Sie der Hoffnung Ausdruck geben, dass eine Verkürzung möglich ist (die Hoffnung stirbt zuletzt), das verpflichtet Sie nicht wirklich.
  - c. Mit Ihrem derzeitigen Arbeitgeber können Sie vorher nicht „so ganz unverbindlich“ über eine „denkbare Verkürzung der Frist im Falle einer Kündigung“ sprechen, das verbietet sich. Sie können nur kündigen und dann um eine Verkürzung bitten. Da Sie die eventuell nicht bekommen,

brauchen Sie im neuen Arbeitsvertrag einen Dienstantrittstermin zu einem Zeitpunkt nach Ablauf Ihrer regulären Kündigungsfrist (eventuell mit dem Zusatz: „Herr Müller bemüht sich, bei seinem heutigen Arbeitgeber eine vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu erreichen; das Unternehmen verpflichtet sich, ihn zu jedem Termin vor dem genannten spätesten Eintrittstermin einzustellen“).

Mehr können Sie nicht tun.

10. Besonders begeistert ist der Bewerbungsempfänger nicht über die „Wertschätzung“, die Sie mit Ihrer langen Frist (in seinen Augen) genießen: Sie stört seine Kreise, gilt vermutlich ohne Ansehen Ihrer Person für alle Manager Ihrer Ebene in Ihrem Unternehmen und wiegt das späte mögliche Eintrittsdatum nicht auf.

11. Ich versuche einmal Empfehlungen. Als ebenso marktüblich wie relativ unproblematisch können etwa gelten (kleinere Abweichungen inbegriffen):

Sachbearbeiter:

4 Wochen zum Monatsende/4 oder 6 Wochen zum Quartalsende

AT-Mitarbeiter, Team-/Gruppenleiter:

3 Monate zum Monatsende/3 Monate zum Quartalsende

Abteilungsleiter:

3 Monate zum Monatsende/3 Monate zum Quartalsende/6 Monate zum Monatsende

Es gilt jeweils: Wenn Sie sich bewerben, sind meist die kürzeren Fristen günstiger. Wenn Ihnen die Kündigung droht, verspricht jedoch die längere Frist mehr finanzielle Sicherheit.

Und damit Sie nicht meinen, das sei schon eine erschöpfende Behandlung des Themas gewesen: Es kommen immer wieder einmal Bewerbungen auf den Tisch, in denen ist von „6 Monaten zum Halbjahr“ oder von „6 Monaten zum Jahresende“ die Rede. Wer einen solchen Arbeitsvertrag unterschrieben hat, ist praktisch unvermittelbar.

Was auch geht: Sie haben eine lange Kündigungsfrist, kündigen erst und bewerben sich dann. Aber das ist hoch riskant und wird nicht empfohlen. Das anzustrebende Ideal ist und bleibt die Bewerbung aus ungekündigter Position.

### 2.3.3.9 „Am Stück oder in Scheiben?“

#### Frage

Bei meinem derzeitigen Arbeitgeber sind Personalwechsel aus unterschiedlichsten Gründen eher häufig. Vor diesem Hintergrund habe ich mir in regelmäßigen Abständen Zwischenzeugnisse ausstellen lassen. Hierbei verweist das

jeweils aktuellste Zeugnis auf die vorhergehenden. Das würde im Falle einer Bewerbung bedeuten, dass der Adressat fünf bis sechs Seiten Zeugnisse lesen muss, um den Gesamtinhalt zu erfassen. Inwieweit stellt das aus Ihrer Sicht ein Problem dar? Würde diese Zeugnisstruktur im Falle eines Ausscheidens auch für das Abschlusszeugnis beibehalten werden?

#### Antwort

Bei dieser Methode werden die früheren Dokumente zum Bestandteil des jeweils späteren. Eigentlich müssten Sie dann alle einer Bewerbung beifügen, aber Ihr Hinweis auf die Datenflut ist berechtigt.

Lösungsvorschlag: Fügen Sie einer Bewerbung jeweils die letzten beiden Zwischenzeugnisse aus dem aktuellen Arbeitsverhältnis bei, das reicht. Schreiben Sie aber bei der Erwähnung der „Anlagen“ ganz klar: „anbei die letzten beiden Zwischenzeugnisse meines derzeitigen Arbeitgebers; ältere Dokumente dieses Unternehmens stehen auf Wunsch gern zur Verfügung.“

Bei einem Endzeugnis fasst man in der Regel alle Zwischenzeugnisse und den Rest der Dienstzeit in nur einem Dokument zusammen. Gelegentlich sieht man darin dann noch ein bestimmtes Zwischenzeugnis erwähnt, mehr wäre un schön. In Ihrem Fall sollten Sie um nur ein einziges Gesamtdokument bitten.

### 2.3.3.10 Intern erfolgreich, extern nicht

#### Frage

Vor Kurzem habe ich mein nächstes Karriereziel erreicht und freue mich auf mein neues Aufgabengebiet.

In der vergangenen Bewerbungsphase konnte ich extrem unterschiedliche Reaktionen auf meine Bewerbungen beobachten, die ich nicht einordnen kann. So wurde ich bei allen drei internen Bewerbungen bei meinem langjährigen Arbeitgeber, einem bedeutenden Zulieferer, zum Vorstellungsgespräch eingeladen, und ich habe mich für die erste mir angebotene Stelle entschieden.

Meine Bewerbungen bei externen Arbeitgebern waren sehr viel weniger erfolgreich. Ich habe mich zehnmal beworben und wurde nur einmal zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Ich erhielt eine Absage, hätte aber auch selbst abgesagt, weil das Stellenangebot im Internet vom mündlich vorgestellten Aufgabengebiet abwich.

Meine Mutmaßungen, warum ich extern so wenig erfolgreich war:

1. Im Vergleich zu meinen Mitbewerbern weniger Berufserfahrungen als Ingenieur (Sie haben zehn Jahre, das reicht grundsätzlich „für alles“; H. Mell).

2. Ich bin zu lange bei meinem heutigen Arbeitgeber beschäftigt (Sie sind „erst“ zehn Jahre dort, das ist absolut unproblematisch; H. Mell).
3. Meine Beschäftigungsdauer in der letzten Abteilung war zu kurz (Dauer ein knappes Jahr; aber das fällt hier unter dem Aspekt „Wechselhäufigkeit/ Dienstzeit“ überhaupt nicht ins Gewicht, es wird von den zehn Jahren bei eben diesem Unternehmen zugedeckt; H. Mell).
4. Der jüngste (interne) Wechsel von der Produktion zur (techn.) Projektleitung mit Kundenkontakt ist ungewöhnlich bzw. kritisch.
5. Ein (externer) Wechsel von Unternehmenstyp, Branche, Produktspektrum könnte als schwierig gelten.
6. Der überwiegende Anteil der externen Bewerbungen erfolgte über Personalberatungsunternehmen. Werden solche Bewerber vom suchenden Unternehmen eher benachteiligt, weil eine erfolgreiche Vermittlung mit erheblichen Kosten verbunden ist?
7. Mein ungewöhnlicher Name (Vor- und Familienname).  
Die nächste Bewerbungsphase kommt für mich sicher erst in ein paar Jahren. Trotzdem möchte ich die Gründe für das schlechte Abschneiden meiner externen Bewerbungen kennen und bitte um Ihre Hilfe. Unterlagen sind beigefügt.

---

### Antwort

Fragen Nr. 1 bis 3 habe ich schon durch kurze Anmerkungen erledigen können, bleibt uns der Rest. Und um die Neugier der anderen Leser zu befriedigen („wie heißt der denn nun?“) fange ich hinten an:

Zu 7.: Da ist nichts Ungewöhnliches an Ihrem Namen (soweit ich das beurteilen kann), Sie sind ganz einfach erkennbar türkischstämmig. „Türke“ ist die umgangssprachliche Einstufung, die Sie bei praktisch allen Bewerbungsempfängern erfahren werden. Sie sind in der Türkei geboren, bei der Stadt oder Region geben Sie noch eine zusätzliche Abkürzung an, die geheimnisvoll klingt, aber dahinter steht dann „Türkei“.

In der Sache ist das, streng staatsbürgerschaftlich betrachtet, ganz anders: Inzwischen ist Ihre Staatsangehörigkeit „deutsch“ – offenbar schon ziemlich lange, jedenfalls sind Sie schon in Deutschland zur Schule gegangen, haben hier Ihre Ausbildung und Ihr FH-Studium absolviert (mit vorzeigbarem Resultat nach 2. Bildungsweg). Offiziell heißt das wohl „Deutscher mit türkischem Migrationshintergrund“, das sagt aber niemand, die Leute sagen „Türke“ – so wie sie auch „Ostfrieze“ oder „Sachse“ sagen würden, selbst wenn der seit vielen Jahren in Bayern lebte.

Das beinhaltet in einem solchen Fall absolut nichts Negatives! Schön, es gibt immer Menschen, die pauschal andere auch aus landsmannschaftlichen Gründen ablehnen – das kann auch Europäern in Europa oder eben Deutschen in Deutschland geschehen. Aber bei Ihrem speziellen Hintergrund mit Schule, Studium und zehn Jahren Praxis in Deutschland sollte eher die große Akzeptanz typisch sein, die Sie beim heutigen Arbeitgeber genießen. Die Ablehnung Ihrer externen Bewerbungen in dieser massiven Form kann an dem von Ihnen als Vermutung eingebrachten Namen (Sie meinen eigentlich Status) nicht liegen.

Zu 6.: Das verstehe ich nicht so ganz. Ich kenne

- a. Anzeigen von suchenden Unternehmen, in denen von Beratern nicht die Rede ist und auf die hin sich Bewerber bewerben. Dabei gibt es keine Probleme.
- b. Anzeigen von Beratern, in denen das eigentlich suchende Unternehmen entweder genannt wird (manchmal) oder auch nicht (meistens). Hier hat der Berater einen Auftrag, passende Bewerber zu suchen. Das Unternehmen weiß vorher, dass ein Beraterhonorar fällig ist und in welcher Höhe. Auch hier gibt es keine Probleme für den Bewerber, auch keine Nachteile (da es ja der einzige Weg ist).
- c. Jetzt muss ich spekulativ operieren: Sie haben offensichtlich pauschal Beratern Ihre Unterlagen anvertraut. Diese Berater haben, so verstehe ich Sie, gar keinen konkreten Beschaffungsauftrag, sondern lesen veröffentlichte Stellenanzeigen von Unternehmen und legen dann dort z. B. Ihre Unterlagen vor – und erwarten dafür vom suchenden Unternehmen Vermittlungshonorar oder –provision. Ja, warum tun Sie denn so etwas? Sie können die veröffentlichten Stellenangebote ja auch selbst lesen und selbst dorthin schreiben. Also wenn suchende Unternehmen mit ihrem Bedarf an die Öffentlichkeit gehen und anschließend zwei Gruppen ähnlich qualifizierter Bewerber bekommen, von denen die eine Vermittlungsgebühr kostet und die andere nicht, dann fürchte auch ich, dass die nichts kostende Gruppe klar im Vorteil ist.

Zu 5.: Schauen wir uns doch einfach einen Ihrer beigefügten Fälle an: Zunächst schreiben Sie „Sehr geehrte Fr. Müller“; tun Sie das nicht! In der Adresse mag das schon einmal angehen, klug ist es auch da nicht. Man schreibt in der direkten Anrede stets „Frau“ – so viel Zeit muss sein. Das gilt auch für „Herrn“.

Dann aber sind wir voll im Thema Ihrer speziellen Frage:

Der anvisierte Job ist ein „Projektleiter im Bereich Projektmanagement“ (ich habe die Schlagzeile nicht getextet), es geht um die „Leitung von Kundenprojekten“, es geht um „Einrichtung einer Projektstruktur“ und „Planung, Über-

wachung und Steuerung des Projektablaufs“ bei einem namhaften Zulieferer. Gesucht wird „Vertrautheit mit den Instrumenten und Methoden des Projektmanagements“, fließendes Englisch und weitere Sprachen – sowie „Erfahrung in der Führung von interdisziplinären Teams“.

Sie geben in Ihrem Lebenslauf für die heutige Position „Projektingenieur“ an, die Tätigkeit davor war „Prozessingenieur“. Wiederum davor gab es dann auch einmal eine Projektleitungsfunktion, aber da ging es um die hier „falsche“ Fertigungsplanung. Das Problem dabei: Ihre ganze Entwicklung wirkt auf den Leser so als hätte man Sie degradiert: erst Projektleiter (im falschen Fachbereich), dann zweimal „Ingenieur“ ohne Leitung. Das ist keine gute Basis für eine Aufstiegsbewerbung.

Dann will der Bewerbungsempfänger auch noch möglichst Praxis aus dem Fahrwerksbereich, Ihre Erfahrungen kommen aus „höheren Regionen“ (eines Autos). Schließlich wollen Sie Ihre „Wechselmotivation erst im persönlichen Gespräch“ offenbaren – und definieren Ihre konkret genannte Soll-Vergütung als eine Art „angemessenen“ Wunsch. Das ist kein Optimum.

Beim Lesen Ihres Lebenslaufs drängt sich mir noch eine Vermutung auf: Sie haben alles beispielhaft deutlich, korrekt und übersichtlich dargestellt, sicher benutzen Sie für die Darstellung der einzelnen Tätigkeiten die intern üblichen Bezeichnungen. Die versteht intern jeder Leser. Darauf beruht auch die hohe interne Akzeptanz.

Aber: Die Unternehmen sind unterschiedlich organisiert, benutzen verschiedene (verschieden hochtrabende) Bezeichnungen für bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten. Der externe Leser – z. B. ich – hat große Schwierigkeiten, die simple, aber fundamentale Frage zu beantworten: Was macht dieser Bewerber da eigentlich? Daran hängt die Frage: Was kann er? Denn nur was man gemacht hat, kann man beweisen. Alles andere ist spekulativ. Sie müssen auch an die lesenden Referenten aus der Personalabteilung denken. Die sind Dipl.-Kaufleute oder –Betriebswirte, vielleicht sogar („sogar“ im Sinne von „noch weiter weg von der Technik“) Dipl.-Psychologen. Und die verstehen nicht alles, aber sehen schnell: In Ihren – wichtigen – letzten beiden Positionen kommen die Zentralbegriffe der Anzeige („Projektleiter“ und „Projektmanagement“) gar nicht vor. Das hat so keine Chance.

Zu 4.: Sie schreiben oben: „Der jüngste Wechsel von der Produktion zur (techn.) Projektleitung mit Kundenkontakt ist ungewöhnlich ...“ Ist er. Aber wo bitte steht in Ihrem Lebenslauf heute überhaupt „Projektleitung“ und wo „Kundenkontakt“ (in der Beschreibung der beiden letzten Positionen)? Ich finde davon nichts.



Im letzten Zwischenzeugnis steht: „Er erledigte seine Aufgaben sehr ordentlich, schnell und gewissenhaft.“ Das ist – ganz anständig, beschreibt aber noch kein überzeugendes Potenzial für die weitergehende Karriere.

Fazit: Intern kennt man Sie, kaum jemand liest Ihre Bewerbung im Detail – und wenn, versteht man sofort alles. Als es galt, sich „draußen“ zu präsentieren, sind Sie an Fakten (früher Leiter, heute nicht mehr) und an Ihren Fähigkeiten zur Präsentation gescheitert. Gerade beim Sprung in die Führungsebene darf es bei externen Bewerbungen keine Zweifel oder offenen Fragen geben. Intern lag Ihre Qualifikation offen auf dem Tisch, extern wäre – bei identischen Unterlagen – auch ein „Max Müller, geb. in München“ gescheitert.

PS: Lassen Sie die Geschichte mit dem „Bloß weil ich diesen Namen trage“ nicht zur alles beherrschenden fixen Idee werden.

### 2.3.3.11 Wenn der Vorstand Probleme nicht hören will

#### Frage

Ich bin in leitender Funktion in einem größeren Unternehmen tätig – und in einem Alter, in dem man nicht mehr den Arbeitgeber wechselt.

Nach einem Wechsel im Vorstand wurde auch die Organisation geändert. Es wurden direkt unter dem Vorstand Vertriebsgeschäftsbereiche angesiedelt, denen direkt der Verkauf zugeordnet wurde.

Seit längerer Zeit erkenne ich – ebenso auch Kollegen –, dass zwei der Vertriebsverantwortlichen nicht in der Lage sind, ihre Aufgaben zu erfüllen. Das schadet den Verkaufseinheiten, was eindeutig an Absatzzahlen und Ergebnis zu erkennen ist. Ursächlich hierfür sind zu einem großen Teil die verantwortlichen Verkäufer. Diese haben Angst vor notwendigen Preiserhöhungen, lassen wenig Aktivitäten in Sachen Neuaquisen erkennen und forcieren keinesfalls neue Artikel.

Angesprochen auf das Problem, reagierte der Vorstand lediglich mit der Aussage, man solle die Kollegen in Ruhe arbeiten lassen. Das ist nur schwer zu akzeptieren, da bereits jetzt „notwendige personelle Maßnahmen im Bereich der unteren Ränge“ diskutiert werden. Diese Ebenen können wenig an der Situation ändern. Wie sollen/können wir uns hier noch positionieren?

#### Antwort

Die Geschichte schreit förmlich nach einer Antwort auf die Frage: Wer sind Sie, wo stehen Sie in dieser Konstellation? Ich ziehe meine Schlüsse aus folgenden Indizien:

1. Sie müssen ziemlich weit vom angesprochenen Verkauf entfernt sein – sonst wüssten Sie, dass man niemals (in keiner relevanten Sprache) „Aquise“ schreibt. Dieses Wissen muss man bei einem Verkäufer als Mindeststandard voraussetzen (das Wort heißt übrigens Akquise).
2. Ihr Mitgefühl mit den „unteren Rängen“ wird am leichtesten verständlich, wenn Sie selbst dazugehören. Außerdem gibt es eine sehr bewährte betriebliche Regel: Kümmern Sie sich bloß nicht um Probleme, die Sie gar nicht betreffen (außer Sie nehmen teil am Betrieblichen Vorschlagswesen bzw. an KVP).

3. Ihre am Schluss Ihrer Einsendung abgedruckte Frage springt von der neutralen Problemschilderung vorher plötzlich zum „Wir“ der Betroffenen.

Fazit I (Ausgangslage): Sie sind mittlere Führungskraft in einem neu strukturierten Vertriebsgeschäftsbereich, verkaufen aber selbst nicht. Der Bereich lebt vom Verkauf, dafür ist jemand vom Vorstand ernannt worden, den Sie für unfähig halten. Wegen schlechter Verkaufszahlen drohen dem Bereich die gefürchteten Einsparungsmaßnahmen. Der Vorstand will von Ihrer Sicht der Dinge nichts wissen, er hält Einsparungen weiter für die Lösung.

Nun zu den „Beweisen“, die Sie für Ihre Schuldzuweisung anführen:

- a. Nur die Vorgesetzten haben letztlich das Recht, Mitarbeiter als unfähig einzustufen. Kollegen auf gleicher Ebene oder gar nachgeordnete Dienst-ränge haben weder das Recht dazu, noch – so die allgemeine Auffassung – den nötigen „Durchblick“ dafür.
- b. Gerade für Menschen, die nicht selbst verkaufen, liegt bei Umsatz- oder Renditeproblemen die Lösung scheinbar so nahe: Man müsste nur mehr verkaufen, höhere Preise nehmen oder die als zukunftsorientiert geltenden neuen Produkte anpreisen, dann wäre allen geholfen.

Aber: In hart umkämpften Märkten höhere Preise durchzusetzen, ist extrem schwierig, oft unmöglich, es besteht sogar das Risiko, die Kunden ganz zu verlieren. Davor haben Ihre gescholtenen Vertriebsleute Angst (vor dem Durchsetzen von Preiserhöhungen, nicht vor diesen an sich).

Dann: Jeder Vertrieb, wenn man ihn nicht sorgfältig und intensiv motiviert hat, scheut das Verkaufen neuer Produkte innerhalb eines größeren Programms: Man muss sich mühsam einarbeiten in die neue Technik, der Kunde will sie spontan nicht, er muss arbeitsintensiv davon überzeugt werden – und das bei jedem Kunden wieder von vorn.

Verkäufer gehen gern den leichteren Weg, sofern sie Alternativen haben. Das müssen ihre Vorgesetzten wissen, im Detail sehen und dagegen müssen sie engagiert Maßnahmen ergreifen. Aber: Von „unten“ her kann man Vorgesetzte (Vorstände!) nicht dazu zwingen.

- c. Ihre „Beweise“ hinsichtlich der Unfähigkeit der Verkäufer sind dünn und nicht „gerichtsverwertbar“. Diese Leute können auch einfach falsch geführt und unzureichend motiviert worden sein.

Fazit II: Sie halten weniger die Verkäufer, Sie halten vielmehr den Vorstand für unfähig. Das könnte durchaus der Fall sein, aber ich rate von einer Weiterverfolgung dieses Gedankens ab. Man überlebt so etwas schlicht nicht.

Nachdem der Vorstand hinsichtlich dieser Angelegenheit bereits „sensibilisiert“ wurde und bedeutet hat, Sie sollten sich da heraushalten, besteht bereits „Alarmstufe gelb“, also Vorsicht.

Der Vorstand kann für das Geld, das er Ihnen bezahlt, von Ihnen ein engagiertes, nahezu begeistertes Mitgehen bei der Umsetzung seiner(!) Vorstellungen erwarten, unabhängig von deren Qualität. Versuchen Sie also, entsprechend tätig zu werden. Helfen Sie den Verkäufern nach Kräften, reden Sie mit denen. Vor allem aber: Leisten Sie keinen hinhaltenden Widerstand gegenüber dem Vorstand. Das ist existenzgefährdend. Und für das Wohl des Unternehmens sind Sie nicht zuständig, das haben die Eigner in die Hände des Vorstands gelegt. Waren dieses die falschen Hände, haben die Eigner Pech gehabt, mehr ist nicht. „Das Unternehmen“ hat keinen Anspruch auf richtige strategische Ausrichtung, optimale sachliche oder personelle Entscheidungen. Wem es gehört, der darf es ungestraft mit Füßen treten ...

### 2.3.3.12 Notizen aus der Praxis

Antworten, die mir wichtig waren, auch wenn gerade keine passende Frage vorlag

#### Über die freie Entfaltung der Persönlichkeit

Ich weiß, ich wiederhole mich gelegentlich, aber es geht nicht anders: Der Angestellte ist abhängig beschäftigt. Wer je an irgendwelchen Details Anstoß nimmt, sich über Einzelheiten des beruflichen Systems aufregt, lasse diesen Kernsatz auf der Zunge zergehen (er ist nicht von mir, er durchzieht alle offiziellen Definitionen, Lehrbücher etc.). Wer also Angestellter werden will oder schon geworden ist, muss diesen Begriff der Abhängigkeit als unabdingbar akzeptieren. Alles andere ist Augenwischerei.

Nun gibt es aber auch Menschen, für die ist die freie Entfaltung der (also ihrer) Persönlichkeit sehr wichtig. Das kann man durchaus verstehen – aber jeder wird einsehen, dass Abhängigkeit auf der einen und der Wunsch nach freier Entfaltung (von was auch immer) auf der anderen Seite leider zu Konflikten führen. Konkret:

Während meiner täglichen Dienstzeit als abhängig Beschäftigter kann es logischerweise mit meiner freien Entfaltung nicht so weit her sein, vorsichtig gesagt.

Noch konkreter: „Ich will meine Existenz als Angestellter sichern und strebe dabei eine maximale freie Entfaltung der Persönlichkeit an“ – das kann einfach nicht funktionieren. Der Versuch ist zum Scheitern verurteilt, Beispiele sind auf dem Arbeitsmarkt in hinreichender Zahl zu finden.

Soweit das Stammlesern hinreichend Bekannte. Aber diese Einführung musste sein, sonst wird man dem Thema nicht gerecht.

Nun das Neue: So schlimm ist das in weiten Bereichen des Berufslebens alles gar nicht (lassen wir hier die tragischen und/oder dramatischen Ausnahmefälle, die wir alle kennen, einmal weg). Zwischen einem Alter von 25 (Examen) und 50 Jahren (Beginn einer deutlichen Reduzierung des „Marktwertes“ auf dem Arbeitsmarkt) liegen 25 wertvolle Jahre, in denen mit etwas gutem Willen und viel Geschick eine zufriedenstellende Balance zwischen Abhängigkeit und freier Entfaltung möglich ist.

Ich war 28 Berufsjahre lang Angestellter, habe also hinreichend eigene und weiterhin sehr viele gespeicherte Fremd-Erfahrungen aus Lebensläufen, Vorstellungsgesprächen, Karriereberatungen etc. Es ist demnach ein bisschen wie mit den Leitplanken rechts und links der Autobahnen: Wenn ich einmal aufgefahren bin auf den nächsten Straßenabschnitt (nach meinem freien Entschluss, ich hätte es auch lassen können), dann habe ich nur noch die Wahl zwischen zwei oder drei Fahrspuren – falls der Verkehr sie mir denn lässt. Aber rechts und links setzen die Leitplanken enge Grenzen, plötzliches Ausweichen ins Gelände geht nicht. Erst an der nächsten Abfahrt kann ich wieder frei entscheiden. Ist das zumutbar, regt sich darüber noch jemand auf, wird deshalb vom Autobahnfahren abgeraten? Ja, nein, nein.

Schön, an manchen Tagen spürt man die Abhängigkeit des Angestellten schon. Solche Tage gibt es immer und überall, sogar in privaten Beziehungen. Aber dann sind doch auch wieder Freiräume da, die man nutzen kann. Und wenn auch das Arbeitsleben nicht vorrangig zum Spaßhaben geschaffen wurde, so sind doch hinreichend Chancen vorhanden, von Fall zu Fall auch Freude an der Sache zu haben, sich zu entfalten und die „Leitplanken“ nicht als wirkliche Beeinträchtigung zu empfinden.

Diese Grundvoraussetzungen sehe ich bzw. diese Empfehlungen habe ich in diesem Zusammenhang:

1. Sie müssen fachlich sehr gut in Ihrem Job sein – das ist eine Mindestvoraussetzung. Was Sie da tun, darf Sie fachlich nur zu etwa 80 % fordern, bei Spitzenbelastungen auch einmal zu 95 %. Aber was auch kommt, Sie bleiben gelassen,

haben noch Reserven. Damit sind Sie „oben“ sehr geschätzt, gelten allgemein als schwer entbehrlich.

Sie müssen also souverän sein, was die an Sie gestellten Aufgaben angeht. Das bedeutet, einer Lage oder Aufgabe jederzeit gewachsen, ja überlegen zu sein (Fremdwörterduden-Definition für „souverän“). Übrigens kann jeder irgendwo „so“ sein – und wenn es beim „Kistenstapeln“ ist. Wenn Sie heute dieses Gefühl nicht haben, sind Sie nicht im optimalen Job.

Je besser Sie an Ihrem Platz sind, desto weniger abhängig fühlen Sie sich. Kümern Sie sich nicht darum, ob diese Forderung rein statistisch für alle durchsetzbar und ihre Erfüllung allen möglich ist – es geht um Sie, erarbeiten Sie sich hier Ihre persönliche Basis.

2. Dann gehören dazu gesundes Selbstbewusstsein (diesseits der Arroganzgrenze), eine gesunde Risikobereitschaft und keine „Angst vor der eigenen Courage“.

Ich bekomme beispielsweise Anfragen von Bewerbern, denen man ein Arbeitsvertragsangebot zugesandt hat. Sie fragen dann etwa: „Da steht, das Gehalt werde jährlich überprüft. Heißt das, es könne dann auch nach unten verändert werden?“ Das sind Fragen von Verlierern.

3. Ein kleinliches, engstirniges Verharren im Detail ist mit der geforderten Souveränität nicht zu vereinbaren.

Da sind Sie bei einer Dienstreise auf einem Straßenbahnfahrtschein sitzengeblieben, da hat man Ihnen zwei Überstunden nicht bezahlt. Na und? Man überlebt das – und eigentlich haben Sie doch anspruchsvolle berufliche Ziele, was bedeuten dann solche Erbsen, die Sie da zählen? Das gilt auch im fachlich/sachlichen Bereich der täglichen Arbeit. Auch mimosenhafte Empfindlichkeit und ständige persönliche Betroffenheit schaden nur.

Vorschriften sind durchaus wichtig, wenn komplexe Organisationen zu lenken sind, sagt man. Sie müssen sie auch kennen, aber oft finden sich Lösungen nur, wenn Sie das Beste daraus machen. Wer immer dann, wenn 70 km/h als Höchstgeschwindigkeit vorgegeben sind, sicherheitshalber nur 65 km/h fährt, zieht eine Schlange hinter sich her. Und bei Autoschlangen fährt der Langsamste vorn – das ist kein Ehrentitel. Symbolisch sollten Sie eher 80 fahren, wenn 70 draufsteht auf den Schildern (nein, nein, nicht wirklich auf der Straße, nur bildlich).

4. Sie müssen verstehen, was um Sie herum vor sich geht. Warum reagiert dieser (z. B. mein) Chef in jener Situation so, worüber ärgern und worüber freuen solche Leute sich? Warum erlässt die Geschäftsführung jetzt solche Generalanweisung und warum mögen die Kollegen es nicht, wenn ...? Ein System, das Sie nicht verstehen, können Sie auch nicht beherrschen.

Sie müssen die Regeln kennen, nach denen dieses Spiel läuft. Das ist sogar beim Fußball so – wenn Sie nicht wissen, warum jetzt dies oder jenes abläuft, haben Sie schon als Zuschauer kaum Freude daran, als „Spieler“ schon gar nicht.

Für alles, was im beruflichen Bereich geschieht, gibt es einen Grund – den müssen Sie nach Möglichkeit kennen. Ein kleines Beispiel: Ihr Chef ist ein vernünftiger Mann. Wenn Sie eine gute Begründung vorlegen, warum Sie einen Termin überschritten haben, reagiert er in der Regel verständnisvoll, hört er sich zumindest Ihre Argumente an. Ist aber sein Chef auch anwesend, ist er nicht wiederzuerkennen und kanzelt Sie vielleicht bei der kleinsten Panne ab. Warum? Weil es ein Unterschied ist, ob er Ihnen gegenüber „fair“ ist oder ob er vor seinem Chef als jemand dasteht, der „zu weich“ in der Mitarbeiterführung sein könnte, der sich bei seinen Leuten nicht durchsetzt – und weil er sich vielleicht genau diesen Vorwurf vor drei Tagen erst hat anhören müssen. Auf die Frage „Warum ist/läuft das im Hause in solchen Fällen so?“ darf es auf Dauer für Sie nur Antworten geben, kein Schulterzucken. Auch Golf oder Pokern oder gar Bridge kann man nicht spielen, ohne die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln zu kennen. Und gerade die hochkarätigen Profis (so wie auch Ihre höheren Vorgesetzten) jeder Disziplin tun in ihrem „Sport“ nichts ohne Grund.

5. Nun die hohe Schule des Ganzen: Sie brauchen Informationen, Sie müssen etwas wissen! Etwas? Das ist viel zu wenig, „alles“ wäre unerfüllbar, aber in die Richtung geht es. Mir sitzen Dipl.-Ingenieure gegenüber, die als Vermutung äußern, ihr Chef könne sie nicht leiden, hätte etwas gegen sie. Dann ist der Fragesteller Universitätsabsolvent – und was der Chef ist, weiß er nicht. Weiß er nicht! Darin muss nicht zwangsläufig die Lösung liegen, aber wer schon das nicht weiß, weiß überhaupt zu wenig.

Wissen ist Macht, ein Zuviel davon (von Wissen) ist kaum denkbar. Um Leute wie Chefs, Chef-Chefs, Kollegen etc. so richtig verstehen zu können, muss ich mich für sie interessieren. Und wenigstens aufmerksam zuhören, wenn sie etwas erzählen. Dabei gilt es dann, gelegentlich (aushorchen ist verpönt!) die eine oder andere geschickte Zusatzfrage zu stellen.

Fragen Sie mich nicht, wie man so etwas macht, das kommt auf Ihre Chefs, Ihre Kollegen und Ihre eigene Persönlichkeit an. Die Hauptsache ist, dass Sie die Notwendigkeit sehen, so viel wie möglich über Ihr berufliches Umfeld zu wissen. Da Chefs häufig gute Eigendarsteller sind und ganz gern einmal über sich plaudern, ergibt sich so manche Chance, an Informationen zu kommen.

Beispiel: Sie haben ein 1,x-Abitur und einen adäquaten Uni-Abschluss. Offiziell gilt: je besser, desto wertvoller. Also könnten Sie denken: Er ist mein Chef, daher vermutlich noch besser als ich. Wenn also auf einer Dienstreise oder abends beim Bier die Rede auf Ausbildungsqualitäten oder Noten kommt, weise ich – auf Umwegen, aber immerhin – deutlich auf meine sehr guten Noten hin. Nun gibt es jedoch Chefs, die haben viel schlechtere Resultate in ihren Papieren.

Das wäre dann nicht so gut für Sie. Es gibt aber sogar Chefs, die haben Söhne, welche gerade durchs Abitur gefallen sind. Dann wäre Ihr mehrfacher Hinweis darauf, wie Sie im Abitur gegläntzt haben, ein böser Missgriff gewesen.

„So etwas“ muss man also wissen. Und wenn er es nicht freiwillig erzählt, fragen Sie ihn bei Gelegenheit. Nicht: „Welche Noten hatten Sie?“, sondern etwa: „Sie haben doch sehr große Erfahrung in der Personalauswahl. Wir haben neu-lich im Freundeskreis darüber diskutiert: Welche Rolle messen Sie eigentlich Abitur- und Examensnoten bei?“ Aus seinen Antworten kann man dann schon Schlüsse ziehen (alle Leute mit schlechten Noten neigen zu der Ansicht, „so etwas“ bedeute gar nichts).

Es geht bei solchen Informationen nicht nur um den Chef, es geht auch um Pläne, Vorlieben und Abneigungen des Vorstands, um langfristige Unternehmenskonzepte etc. Im Unternehmen kennt man Leute, die wieder Leute kennen, die ...

Wie immer Sie das auch sehen wollen: Aber nach fünf Jahren der Tätigkeit nicht zu wissen, ob Ihr Chef TH- oder FH-Absolvent ist, muss als sträflicher Leichtsinns gewertet werden. Denn Sie können jemanden nur richtig behandeln, wenn Sie ihn einstufen und zuordnen können.

6. Im Idealfall sind Sie denn also

- sehr gut auf Ihrem Gebiet,
- selbstbewusst, souverän und – in Grenzen – risikobereit,
- großzügig im Detail und nicht mimosenhaft empfindlich; kein Erbsenzähler, sondern ein Mitarbeiter mit Blick für die Zusammenhänge, für das Wesentliche,
- jemand, der sein Umfeld versteht, die Regeln kennt,
- mit ausreichenden Informationen über Ihr Umfeld versehen – damit Sie Fallgruben vermeiden und Chancen gezielt nutzen können.

Sie sind zwar immer noch Angestellter, kommen aber einer freien Entfaltung Ihrer Persönlichkeit doch schon recht nahe. Oder: Es macht nur Spaß, auf dem Klavier zu spielen, wenn man das Instrument einigermaßen beherrscht, alles andere ist Geklimper.

7. Bleibt die Frage nach den nun möglichen Entfaltungsmöglichkeiten:

- a. Sehen Sie einmal über die „Küchen“- oder „Poesiealbum“-Philosophie dieses Spruchs hinweg und werten Sie nur den Inhalt:

Quält dich in tiefer Brust das harte Wort ‚du musst‘, dann setze dafür stark und still das stolze Wort ‚ICH WILL‘.

Sie ärgern sich nicht über einen Termin, der Ihnen gesetzt wurde, sondern Sie wollen(!) bis dahin fertig werden. Wenn man sich dem öffnet, funktioniert es (Freiräume sind auch Empfindungs- und Definitionssache).

- b. In jedem Job gibt es Freiräume, die Sie sich erschließen und die Sie ausweiten können. Am besten eignet sich die Salami-Taktik („Scheibchen für Scheibchen“). Und wie heißt es volkstümlich in jeder größeren Organisation: „Wer hier nichts zu sagen hat, ist selber schuld“ (das ist sprachlich unsauber, aber einprägsam).
- c. Wer wird denn als Chef einem fachlich sehr guten, sehr engagierten, seine Vorgesetzten verstehenden, die Regeln kennenden und an allem interessierten Mitarbeiter unnötig seine Freiräume beschneiden? Zu den geforderten Punkten 1–4 gehört natürlich auch, dass Sie den Vorgesetzten den nötigen Respekt entgegenbringen, dass Sie nicht den Eindruck hinterlassen, an ihrem Stuhl zu sägen und weiteres in dieser Art.  
Je mehr Angst der Chef hat, dieser „tolle“ Mitarbeiter könnte kündigen, desto besser für letzteren – und für seine Freiräume.
- d. Auch ich bin einmal jung gewesen. Und analytisch stark, rhetorisch gewandt, selbstbewusst – eine geradezu ekelhafte Kombination aus der Sicht meines ranghohen Chefs. Und ich hatte zu oft recht. Ich diskutierte gern und hatte stets nur ein Ziel: mein sei der Sieg. Bis mir seine erfahrene Sekretärin sagte, das ginge nicht gut – und „er will doch auch mal gewinnen“. Das war mein Schlüsselerlebnis. Also habe ich ihn des Öfteren gelassen (gewinnen). Es war eine Investition, sie hat sich sehr gut ausgezahlt. Überhaupt ist das beste Mittel gegen Ärgern über den Chef ganz „einfach“: selber Chef werden. Das macht Spaß. Und Sie ärgern sich dann nicht nur über Ihren Chef, sondern auch noch über Ihre Mitarbeiter. Oder über beide je zur Hälfte.

### **Der Job, den Sie haben, ist nur die „halbe Miete“**

Es gibt ein paar Tatsachen und Erkenntnisse, die können Sie zwar ignorieren, aber leugnen können Sie sie eigentlich nicht. Und doch wird der Versuch immer wieder gern unternommen:

- Der Angestellte – und ganz besonders der angestellte Manager – braucht zwingend die Anstellung durch einen Arbeitgeber. Ohne sie ist er irgendetwas zwischen „außer Funktion“ und „auf Transferleistungen angewiesen“.
- Die Anstellung, die er gerade hat, kann er verlieren. Jederzeit, ohne Vorwarnung und auch ohne eigene Schuld. Nie kann er sich sicher sein, dass ein vorhandenes Arbeitsverhältnis „ewig“ hält.
- Der unfreiwillige Verlust der jeweiligen Anstellung ist eine existenzbedrohende Katastrophe. Es gibt nur eine einzige sinnvolle Lösung: eine neue Anstellung in vergleichbarer oder besserer Position bei einem neuen Arbeitgeber.
- Auch wer in einem ungekündigten, „unbedrohten“ Arbeitsverhältnis steht, ist bei der Realisierung beruflicher (z. B. Aufstiegs-) Pläne darauf angewiesen, eine



neue Anstellung in eher besserer Position bei einem neuen Arbeitgeber zu finden. Auch dieser Bedarfsfall kann jederzeit eintreten.

- Die daraus abzuleitende Regel lautet: Sie brauchen a) stets jeweils einen befriedigenden Job und b) die Gewissheit, im jederzeit möglichen(!) Bedarfsfall einen gleich guten oder besseren Job zu finden (am besten mehrere, der Mensch will ja Auswahl haben). Und das auch noch möglichst schnell.

Um es kurz zu machen: a) ist drin in den Köpfen der Angestellten, b) nicht. Es ist erschreckend zu sehen, dass langjährig tätige Sachbearbeiter ebenso wenig darauf achten wie ranghohe Manager. Dabei gilt für alle:

- Der Job, den Sie gerade ausüben, ist nur halb so „toll“, wenn Sie nicht die Gewissheit haben, jederzeit angemessenen Ersatz finden zu können. Dazu wiederum brauchen Sie zwei Ansatzpunkte:
  1. Es muss solche Jobs überhaupt hinreichend oft geben (Branche, Tätigkeit, Firmenart und –größe, Vergütung etc.). Die einzige Position einer bestimmten Art im Lande einzunehmen, darf nicht stolz machen – es ist eher dumm.
  2. Ihre spezielle Qualifikation in fachlicher und persönlicher Hinsicht muss den Standardansprüchen vorhandener, vergleichbarer Jobs entsprechen.

Nun liegen diese Informationen zum Glück „auf der Straße“. In Stellenanzeigen steht viel von dem, was Sie wissen müssen – so alle drei bis sechs Monate sollten Sie in die Stellenbörsen schauen und prüfen, ob Sie wohl Alternativen fänden. Und alle paar Jahre kann die eine oder andere konkrete Bewerbung nichts schaden. Vielleicht bringt diese Aktion Sie dann sogar dazu, Schwung in Ihre Laufbahnplanung zu bringen.

So besteht also die „Hohe Schule“ der Berufswegplanung darin, möglichst nur Jobs anzunehmen, für die es im Ernstfall hinreichend viel Ersatz gibt. Daher gilt auch: „Verachtet mir den Standard nicht“ (frei nach „Die Meistersinger von Nürnberg“ von Richard Wagner).

### **2.3.4 Alternativen suchen, Entscheidungen treffen, Risiken tragen**

In den fünfundzwanzig bis dreißig Jahren zwischen Berufseintritt und Ende der Beweglichkeit auf dem Arbeitsmarkt gerät man immer wieder an „Straßenkreuzungen“ und „Abzweigungen“, bei denen die Wegweiser fehlen. Was nun?

### 2.3.4.1 Wechsel nach mehr als 20 Jahren?

#### Frage

Seit mehr als 20 Jahren bin ich als Führungskraft im Vertrieb einer deutschen Industriegruppe tätig.

Es gab vor einiger Zeit einen Eigentümerwechsel und aufgrund weiterer ungünstiger Umstände interner Art befindet sich das Unternehmen heute in einer nicht so guten wirtschaftlichen Verfassung. Defizitäre Geschäftsbereiche sind bereits geschlossen worden, Mitarbeiter ab 57 Jahren werden in den „Vorruhestand“ geschickt, andere (besonders jüngere) Mitarbeiter mit Potenzial haben das Unternehmen wegen Perspektivlosigkeit verlassen.

Bei dieser Situation erwäge ich den Gedanken des Wechsels, wozu ich mich natürlich extern bewerben müsste.

Empfehlen Sie unter den dargestellten Gegebenheiten einen Wechsel? Als wie aussichtsreich ist eine Bewerbung nun tatsächlich einzuschätzen, wenn man meine Altersstufe (Anfang 50), die lange Betriebszugehörigkeit und die zukünftige Verfassung des Arbeitsmarktes in Betracht zieht? Wie steht es um die Vermittelbarkeit älterer Führungskräfte?

#### Antwort

Ihr einleitender Satz stimmt so nicht! Es mag eine Kleinigkeit sein, aber „wehret den Anfängen“ (nach Ovid, „Heilmittel gegen die Liebe“). Ich greife das auf, weil die Kandidaten auch in Bewerbungen derart „souverän“ mit Fakten umgehen. Und Sie sind im Vertrieb tätig, da ist Misstrauen stets angebracht, wenn es um Details geht (Lebenserfahrung).

Also Sie sind seit „mehr als 20 Jahren“ in einer den Wechselfällen des Wirtschaftslebens unterworfenen Unternehmensgruppe tätig, das ist richtig, Ihr Lebenslauf zeigt es eindeutig. Aber am Anfang waren Sie Berufseinsteiger und die ersten folgenden Jahre – natürlich – keine Führungskraft. Letzteres sind Sie seit weniger als 20 Jahren. Bewerbungen, die ich hier stets „im Hinterkopf“ habe, sind immer auch eine Arbeitsprobe, seien Sie also gewarnt und entsprechend vorsichtig.

Vorab zur Beruhigung von Lesern, die mich oftmals als „sehr hart urteilend“ einstufen (in meiner beruflichen Welt ist das viel besser als etwa „zu weich, zu nachsichtig, ein Gutmensch“ es wäre): Sie, geehrter Einsender, haben eine Ausbildung vom Feinsten: TU-Ingenieur, Promotion, Zusatzausbildung in BWL, brauchen also auch keine besondere Nachsicht.

Und dann fabrizieren Sie so etwas wie den dritten Absatz: Für mich schreit der erste Satzteil geradezu irgendwas in die Welt hinaus – wir müssen nur noch

herausfinden, was das ist. Ich vermute, Ihr Unterbewusstsein, geprägt durch jene mehr als 20 Jahre ohne externen Wechsel, zeigt uns hier, wie „undenkbar“ Ihnen eine Trennung von dieser einzigen Arbeitgeberlandschaft, die Sie kennen, immer noch erscheint.

Falls jemand meine Gedanken nicht spontan nachvollziehen kann: Zunächst einmal würde man als Einleitung „in dieser Situation“ sagen, nicht „bei“. Aber das ist eine Lappalie. Dann aber „erwäge ich den Gedanken des Wechsels“. Das ist zunächst einmal nicht schön: „Gedanke des Wechsels“ taugt nichts, es müsste dann „Gedanken an einen Wechsel“ heißen. Aber allein „erwäge ich den Gedanken“ ist irgendwie enorm. Ob wohl einer unserer großen alten Philosophen schon einmal darauf gekommen war? Ein Mann der Tat macht sich Gedanken und erwägt Handlungen, das reicht völlig aus. Ein kühl und sachlich denkender Ingenieur hätte hier beispielsweise formuliert: „In dieser Situation erwäge ich einen Wechsel“ oder „... trage ich mich mit dem Gedanken an einen Wechsel“.

Nein, bei Ihnen glaubt man förmlich den Gefühlsausbruch zu spüren, den der Gedanke an einen Wechsel jetzt auslöst – und den er vermutlich schon immer ausgelöst hat.

Es gilt jedoch: Angestellte haben Arbeitsverträge mit beiderseitigen Kündigungsmöglichkeiten. Jederzeit ist damit zu rechnen, dass die eine oder die andere Seite davon Gebrauch macht. Es ist also ein völlig normaler Vorgang, wenn ein Angestellter (auch ein leitender) während des Arbeitslebens mehrfach wechselt. Leute wie ich empfehlen heute sogar, auch ohne drängenden Grund so nach etwa zehn bis fünfzehn Dienstjahren bei einem Arbeitgeber zu wechseln. Dies geschieht auch, damit Sie in Übung sind und nicht aus allen Wolken fallen, wenn Sie denn eines späteren Tages doch gehen müssen. Letzteres kann, wie Sie bei mir immer wieder nachlesen können, jederzeit geschehen. Dann jedoch sollte die Suche nach einem neuen Arbeitgeber keine fast undenkbare Ungeheuerlichkeit sein, sondern ein einigermaßen vertrauter Routinevorgang.

Ich kann Ihnen in bestimmten Bereichen helfen, aber ich kann Ihr Zentralproblem nicht lösen. Dazu müssen Sie eine jener typischen Entscheidungen treffen, bei denen Sie nicht wissen, was bei den Handlungsmöglichkeiten jeweils herauskommt (Im Augenblick sind es aus Ihrer Sicht nur zwei, nämlich „bleiben“ oder „wechseln“; wenn es dann aber so richtig losgeht, kommen noch die Probleme hinzu, ob das externe Angebot A besser ist als B oder ob Sie nicht doch C wählen sollten. Glauben Sie mir: Dann wird es erst richtig schwierig).

Tasten wir uns an die relevanten Problembereiche heran:

- a. Ihre bisherige Karriere: Aus der Sicht des Außenstehenden hat die vor einigen Jahren ihren Höhepunkt überschritten. Sie waren davor Geschäftsführer

einer Vertriebsgesellschaft mit xxx Umsatzmillionen und einer Verantwortung für sehr viele Mitarbeiter in sehr vielen Ländern. Seitdem sind Sie in anderer Funktion, nicht mehr GF, Ihre Umsatzverantwortung liegt heute bei etwa einem Drittel, Ihr Führungsumfang bei weniger als einem Zehntel alter „Größe“. Nun mag es für den Eingeweihten Erklärungen dafür geben, aber alle drei Indikatoren (Rang, Umsatz, Mitarbeiter) zeigen nach unten, daraus lässt sich so einfach kein Aufstieg herauskitzeln. Es geht nicht darum, ob Sie die „Schuld“ tragen an jener Veränderung, ob das mit Ihren Leistungen zusammenhängt oder nicht.

Es geht hingegen schlicht um die Frage: Warum haben Sie sich den vor einigen Jahren erfolgten Einschnitt gefallen lassen? Sie waren damals jünger und hatten einen guten Grund für einen Schritt nach draußen! Wenn jener Zeitpunkt mit dem erwähnten Eigentümerwechsel zusammenfiel, dann hätten Sie sogar zwei sehr gute Gründe gehabt.

- b. Ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt, speziell unter Berücksichtigung Ihres Alters: Aus bestimmten Details Ihrer Einsendung glaube ich zu erkennen, dass diese Frage Sie besonders drückt. Das wiederum ist absolut nicht gerechtfertigt. Denn die Antwort auf diese Teilfrage erhalten Sie ohne großen Aufwand und ohne besonderes Risiko: Schreiben Sie einfach einmal ca. zehn Bewerbungen, dann sehen Sie, ob Sie interessant sind.

Da Sie sich den Geschäftsführer und die sehr hohe Umsatz- und Mitarbeiterverantwortung haben kampflos wegnehmen lassen (so sieht es aus), bewerben Sie sich am besten auf (Teil-) Vertriebsleitungen, die Ihrem heutigen Verantwortungsbereich entsprechen. Branche und Kundenkreis sollten dem heutigen Umfeld so nahe kommen wie möglich.

Das Prinzip: Der Bewerber um und vor allem über 50 vermarktet, was er beweisbar kann, also bisher gemacht hat. Demgegenüber vermarktet der Enddreißiger sein zu vermutendes Potenzial für das, was er eventuell können könnte. Der 50-Jährige, so die Vermutung, hat bereits alles aus sich herausgeholt, was drinsteckte; das, was er heute tut (oder zuletzt tat), kann er, diese Qualifikation bietet er an. Das wiederum ist sein Vorteil gegenüber dem jüngeren Aufsteiger, der in genau der jetzt zur Debatte stehenden Verantwortung noch nie tätig war.

Und Sie brauchen einen nachvollziehbaren Grund für den jetzt angestrebten Wechsel. Mit dem schon im Bewerbungsanschreiben stehenden Hinweis auf „wirtschaftliche Unsicherheiten“ und „Unsicherheiten im Hinblick auf den weiteren Bestand des Unternehmens in der bisherigen Form“ haben Sie solche – guten – Gründe. Fehlten die, gäben Sie der Vermutung Raum, Ihre Chefs seien mit Ihrer Leistung unzufrieden.

Was Sie nun tun sollen? Probieren Sie Ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt doch einmal aus, die endgültige Entscheidung brauchen Sie ja erst zu treffen, wenn unterschriftsreife Arbeitsvertrags-Angebote vorliegen. Nur zur Sicherheit: Man bewirbt sich „heimlich“ hinter dem Rücken des bisherigen Arbeitgebers und kündigt erst, wenn man einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Der Arbeitsmarkt gibt – insbesondere im Mittelstand – Führungskräften um 50 gute Chancen.

- c. Risiken des Verbleibs beim heutigen Arbeitgeber:
    - die Situation kann noch schlechter werden;
    - der GAU ist dann die arbeitgeberseitige Kündigung, wenn Sie noch drei Jahre älter (und immer noch fern der Rente) sind;
    - niemand kann Ihnen Sicherheit geben, auch Ihr Chef nicht; der dürfte sich ähnliche Sorgen machen wie Sie; wenn jemand überhaupt etwas weiß, dann die Eigentümer, die werden sich jedoch nicht verbindlich äußern.
  - d. Risiken bei einem Wechsel (oder dem Versuch dazu):
    - dass Sie eventuell keinen neuen Job finden, gehört nicht zu den Problemen; dann müssen Sie einfach bleiben, haben gar keine Wahl und haben mit dem Bleiben auch nichts wirklich falsch gemacht;
    - Sie sind seit zwanzig Jahren auf eine bestimmte Firmenumgebung eingestellt, darauf ist Ihr instinktives Denken und Handeln ausgerichtet; Sie werden sich wundern, wie „anders“ andere Unternehmen in allen Bereichen sein können; die Gefahr, gerade am Anfang schwerwiegende Fehler zu machen, ist groß;
    - Ihnen fehlt es an Routine, aus Anzeigen und Stellenbeschreibungen passende Positionen auszuwählen, im Vorstellungsgespräch den Charakter eines Chefs zu erkennen; Sie wissen nicht, welche Fragen man stellen darf, wie man gute Angebote von schlechten unterscheidet etc.; statistisch gesehen unterliegen Sie einer großen Gefahr, sich nach ca. ein bis zwei Jahren erneut bewerben zu müssen oder zu wollen (dann aber wären Sie deutlich schlechter dran als heute);
    - ohne dass Sie eine Chance haben, das vorher zu erkennen, können Sie vom Regen in die Traufe kommen – beim neuen Arbeitgeber können die Probleme größer sein als beim alten (es sind schon Firmen drei Tage nach Eintritt einer neuen Führungskraft verkauft worden).
- Fazit: Ihr Hauptproblem „Wie begehrte bin ich in meiner speziellen Situation noch auf dem Arbeitsmarkt?“ ist leicht zu lösen – probieren Sie es einfach aus. Solange Sie keinen Vertrag unterschreiben, geschieht ja nichts

von endgültiger Bedeutung. Will Sie niemand haben (was ich nicht glaube), entfällt jede Entscheidung für Sie. Dann gilt: eisern auf Dabeibleiben setzen. Aber Sie hätten dann Ihre einzige Waffe im Existenzkampf, jenes unsichtbare Schwert an Ihrer Seite, auf dem „Kündigung“ steht, endgültig abgelegt.

### 2.3.4.2 Mein Chef will mich nicht als Nachfolger

#### Frage

Ich bin „um die 40“, Dipl.-Ing. (FH), komme ursprünglich aus dem Bereich Service und Inbetriebnahme der Branche X, die bei oberflächlicher Betrachtung durchaus als etwas speziell gelten könnte (jedenfalls aus dem Blickwinkel meines heutigen Umfeldes).

Seit etwa vier Jahren bin ich verantwortlich für einen Bereich der Technik (u. a. Instandhaltung) in einem Produktionswerk eines großen Konzerns der chemischen Industrie. Ich trage erhebliche Personalverantwortung. Die Aufgabe macht mir sehr viel Spaß und (fast) alle Randbedingungen sind gut.

In zwei bis drei Jahren möchte ich die Position meines Vorgesetzten als Technischer Leiter und stellvertretender Werkleiter übernehmen, wenn mein Chef in Rente geht.

Ich arbeite sehr eng mit dem zuständigen HR-Manager zusammen. Von ihm habe ich erfahren, dass mein Vorgesetzter einen möglichen Nachfolger benennen soll. Daraufhin habe ich meinen Chef kürzlich angesprochen und die Frage nach möglicher Karriereentwicklung gestellt. Er empfahl mir, nach ca. fünf Jahren in meiner aktuellen Position den nächsten Karriereschritt innerhalb unseres Konzerns zu suchen. Eine konkrete Möglichkeit in unserem Werk hat er nicht aufgezeigt, von seiner Nachfolge hat er nicht gesprochen.

Erwartungsgemäß kam dann seine Frage nach meinen Ideen und Vorstellungen. Darauf habe ich direkt seine Nachfolge als nächsten Schritt ins Gespräch gebracht.

Leider war seine Antwort wenig konkret. Wenn er gefragt würde, könne er drei Namen dafür nennen, einer davon wäre meiner. Über die Besetzung der Position werde aber maßgeblich auch vom Vorstand unseres Teilkonzerns entschieden. Er hätte darauf wenig Einfluss. Ich bin mit diesem offenen Ergebnis nicht zufrieden.

Jener HR-Manager hat mir beiläufig die Information zukommen lassen, dass ich mich mehr „an anderer (höherer?) Stelle“ ins Gespräch bringen müsste, um weiterzukommen.

Meine Idee ist, dass ich mir in den nächsten Monaten einen Termin beim nächsthöheren Vorgesetzten (Werkleiter) hole, um mich als Nachfolger ins Gespräch zu bringen. Ist das ein gangbarer Weg, kann ich mich dabei verbrennen? Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten und möchte das nicht riskieren.

Ein fremdes Werk meiner Branche aus der Umgebung sucht einen neuen Technischen Leiter. Ein beauftragtes Personalberatungsunternehmen hat um meine Unterlagen gebeten. Ein Gespräch steht an.

Ich bin der Meinung, dass ein kurzfristiger Wechsel etwas zu früh für mich wäre. Wie ist Ihre Meinung?

---

### Antwort

Ich muss hier für die anderen Leser eine Besonderheit Ihrer Branche erläutern: Im Maschinenbau und in verwandten Bereichen ist der Technische Leiter eine Stufe unterhalb der GF angesiedelt und Chef u. a. von Entwicklung/Konstruktion und Produktion, dazu hat er die Instandhaltung etc. In der Chemie und in ihr ähnlichen Bereichen ist der Technische Leiter im Prinzip für die Produktionsanlagen, ihre Konzeption und ihren reibungslosen Betrieb zuständig. Die laufende Produktion untersteht ihm nicht, die Produktentwicklung schon einmal gar nicht.

Warum das von Bedeutung ist? Weil Technische Leiter aus der Chemie, die sich um eine Technische Leitung im Maschinenbau bewerben, häufig nicht verstehen, dass sie Äpfel mit Birnen vergleichen und nicht die Spur einer Chance haben. Und umgekehrt.

Ihr Chef, soviel ist klar, will Sie nicht als Nachfolger haben, sein Verhalten ist typisch dafür. Erst redet er gar nicht über den ja doch allseits bekannten Fall seiner Nachfolge, dann macht er Sie zu einem Kandidaten von mehreren, schließlich bringt er den Vorstand ins Spiel – was immer auch entschieden wird, er will es nicht gewesen sein.

Grundsätzlich gilt: Man halte eine angestellte Führungskraft (Gegenbeispiel: Inhaber) aus der Suche nach ihrem oder doch wenigstens aus der Entscheidung über ihren Nachfolger heraus. Dafür gibt es mehrere sehr gute Gründe. Wenn Ihr HR-Manager recht hat, ist Ihr Chef jedoch tatsächlich in die Suche nach einem Nachfolger an entscheidender Stelle eingeschaltet.

Aber: Ob mit oder ohne direkten Einfluss auf die Neubesetzung der eigenen Position: Ihr Chef könnte niemals garantieren, dass Sie den Job bekommen, denn direkt zuständig dafür sind seine Chefs. Aber um Sie zu verhindern, reicht seine Macht in jedem Fall. Denn:

**Gutes über andere will der Mensch bewiesen sehen, Schlechtes dagegen glaubt er sofort.**

Ob Ihr Vorgesetzter nun letztlich zuständig ist bzw. bleibt für die Nachfolgefrage oder nicht: Wenn er „oben“ erklärt, Sie könnten das nicht, sind Sie „tot“ für diese Überlegungen.

Übrigens: Ihr von Ihnen behauptetes sehr gutes Verhältnis zu Ihrem Chef glaube ich nicht!

Nach landläufigen Vorstellungen schlosse „sehr gut“ mehr Verständnis Ihres Chefs für Ihren Wunsch hinsichtlich seiner Nachfolge ein – und einen Platz von Ihnen weiter oben auf seiner Kandidatenliste. Er jedoch scheint über Sie zu denken: „Ganz guter Mann, aber mehr nicht ...“ Fazit: Sie haben ihn in den letzten Jahren nicht von Ihrem Potenzial für Ihr mögliches Hineintreten in seine Fußstapfen zu überzeugen vermocht. Und diese zurückhaltende Einstellung Ihnen gegenüber hat er natürlich inzwischen längst intern kommuniziert.

Was den Termin beim Werkleiter angeht: Das Vorhaben könnte Ihnen durchaus auch schaden. Wenn nämlich dieser nächsthöhere Chef Ihren direkten Vorgesetzten über Ihren entsprechenden Vorstoß informiert (50 % Wahrscheinlichkeit) ärgert sich letzterer.

Aber diesen einzelnen Termin hat der HR-Manager ja auch gar nicht gemeint! Sie sollen nicht mit diesem einen Mann sprechen, Sie sollen bei der höheren Führungsetage „im Gespräch sein“, man soll Sie dort kennen, schätzen, über Sie reden und Sie „automatisch“ ins Kalkül ziehen, wenn über interessante Positionen gesprochen wird. Das ist ein Projekt für Jahre intensiver Bemühungen, mit einem einzigen Termin ist da nichts zu gewinnen. Es gilt (es hätte gegolten), immer wieder einmal „höheren Orts“ mit Leistungen, Vorschlägen, Initiativen aufzufallen – an Ihrem Chef vorbei, ohne damit sein Missfallen zu erregen. Das geht, erfordert aber ein hohes Maß an Energie, taktischem Geschick und Fingerspitzengefühl. Oder sagen wir es so: Wenn man das nicht kann, kann man auch nicht so leicht Chef-Nachfolger werden.

Ich erinnere mich an ein Beispiel: Es war einmal ein kleiner Junge, dessen Schule bekam einen neuen Direktor. Und die interessierten Eltern fragten beim Essen, wie der neue Schulchef denn so wäre. Der, so der Kleine, sei ganz in Ordnung. Und setzte gelassen hinzu: „Kennt mich, grüßt mich.“ Das war – übertragen auf jenes Umfeld – das, was hier gemeint ist. Wie der Bursche das erreicht hat, ist nie geklärt worden.

Karriere ist mit guter Fachqualifikation allein kaum zu machen. Das, was darüber hinausgeht, ist erfolgsentscheidend. Ich fürchte, aus heutiger Sicht haben Sie eher geringe Chancen, die Nachfolge Ihres Chefs anzutreten. Entlastend für Sie ist in dem Zusammenhang, dass Sie in einem Konzern tätig sind, in dem viele Mitarbeiter sehr viel längere Dienstzeiten als Ihre paar Jahre haben und dass Sie als



Seiteneinsteiger aus völlig anderer Branche mit sicher auch anderen Strukturen kamen. „In der Wolle gefärbt“ waren Sie in dieser Umgebung erst einmal nicht.

Bei dem „fremden Werk“ aus Ihrer Branche bietet sich eine Möglichkeit, mehr ist es zunächst nicht. Und der Personalberater sammelt potenzielle Kandidaten, er entscheidet aber nicht über die Positionsbesetzung.

Sie sind „um 40“, das Alter ist gut für fast jede Position. Sie haben deutlich über zehn Jahre Berufspraxis, das ist für jede mittlere Führungsposition ausreichend. Seit acht Jahren sind Sie stellvertretend mit Führungsaufgaben betraut, seit knapp vier Jahren führen Sie mit großer Personalverantwortung. Ihre Dienstzeit beim heutigen Arbeitgeber ist recht kurz, Ihr Chef will Sie nicht als Nachfolger, Sie selbst wollen aufsteigen, hätten aber einen Zeitpunkt in zwei Jahren als ideal gesehen. Das ist die Ausgangslage.

Die Anfrage allerdings kommt jetzt. Intern wird es wohl in zwei Jahren keine Chance geben; welche Lage dann am Arbeitsmarkt gegeben ist, wissen wir nicht. Wenn Sie auf Ihrer heutigen Position noch zwei Jahre warten, aber intern nicht befördert werden, sind Sie jeden Tag ein wenig mehr frustriert. Ich würde es ab sofort extern versuchen. Diese Anfrage des Beraters ist ein erster Schritt auf dem Weg, vielleicht schon der entscheidende für Sie. Es gibt niemals vollkommene Sicherheit, weder bei der Auswahl des Zeitpunktes, des neuen Jobs, des neuen Arbeitgebers oder des neuen Chefs. Beherrztes Zugreifen, wenn sich eine Chance am Wegesrand auftut, ist durchaus eines der Erfolgsgeheimnisse. Oder Sie folgen den Intentionen Ihres Chefs und kommen zu dem Ergebnis, für eine solche Position eher nicht geeignet zu sein.

### 2.3.4.3 Fahrrad contra Leitenden-Status

#### Frage

Ich habe einen Migrationshintergrund, meine Eltern stammen aus der Türkei. Ich habe die Hauptschule besucht und mich immer weiter entwickelt: Lehre, Abitur, Dipl.-Ingenieur. Die Diplomarbeit bekam eine Auszeichnung.

Vor etwa vier Jahren habe ich in meine zweite Stelle gewechselt. Die Arbeit dort hat mir viel Spaß gemacht, die Arbeitskollegen waren super. Es war alles sehr harmonisch und sehr gut. Ich bin sehr gerne zur Arbeit gefahren, mit dem Fahrrad hat es ca. 15 min gedauert. Wenn ich morgens etwas zu erledigen hatte, konnte ich das ohne weiteres tun oder auch nachmittags früher gehen. Mit meinem Vorgesetzten hatte ich ein Verhältnis, das super, super, super war. Er ist für mich mehr gewesen als ein Chef, ich konnte mich bei ihm ohne Bedenken aussprechen. Er fehlt mir jetzt. Allerdings gab es in dieser Anstellung wenig Ab-

wechslung. Auch wollte ich meine Auslandsorientierung ausbauen, fand dafür aber keine Gelegenheit.

Im Intranet meines großen Arbeitgebers habe ich eine interessante Stellenausschreibung gefunden und mich erfolgreich beworben (mehr Einkommen, Einstufung als Leitender Mitarbeiter, mehr Projektverantwortung, auch internationale Tätigkeit). Ich habe mich auf die Arbeit sehr gefreut, war und bin dafür hoch motiviert. Es gibt neue Herausforderungen, ich lerne neue Verfahren kennen und habe hier auch noch Möglichkeiten, mich weiter zu entwickeln. Im früheren Bereich hätte ich noch drei Jahre warten müssen, um in die heutige Gehaltsstufe zu kommen. Auch die neuen Kollegen scheinen in Ordnung zu sein; der neue Vorgesetzte ist ein guter, netter Mensch, soweit ich es bisher beurteilen kann.

Was stimmt nicht? Bei der alten Arbeitsstelle wohnte ich „um die Ecke“ und fuhr mit dem Fahrrad – kein Stau, keine Autofahrt. Die neue Stelle ist 65 km entfernt. Ich fahre diese Strecke jetzt seit fünf Tagen (Sie werden sagen, das ist ja noch nichts – das würde ich eigentlich auch sagen). Ich hatte mich auch vorher schon gedanklich auf die Fahrt eingestellt, kannte die Strecke von gelegentlichen Dienstfahrten und Seminarbesuchen. Jetzt habe ich erschreckt festgestellt, dass ich nicht für diese Pendelfahrten mit dem Auto einschließlich der Staus geeignet bin. Ich werde auch nicht umziehen (Familie hat sich am bisherigen Wohnort eingelebt, ich Sorge für meine alten Eltern).

Mit meinem früheren Vorgesetzten habe ich offen gesprochen, er würde mich sofort zurücknehmen (aber nicht als Leitenden Mitarbeiter und zu geringerem Gehalt). Er hat Entwicklungschancen angedeutet – ich würde in ca. drei Jahren höher eingestuft, müsste dann aber länger auf die nächste Höherstufung warten. Was kann ich machen? Wie kann ich herausfinden, was für mich besser ist?

---

### Antwort

Wer täglich mit Bewerbern umgeht, hält auch das hier durchaus für möglich, soviel vorab. Wir wollen nur hoffen, dass unsere chinesischen Freunde – oder gegen wen wir uns auf dem Weltmarkt sonst durchsetzen müssen – auch solche Probleme haben. Ich meine: zum Ausgleich, wegen der Chancengleichheit und so.

Zur Sache: Wenn es dem Esel zu wohl ist, geht er aufs Eis. Das ist ein deutsches Sprichwort, beschreibt Ihre Situation in der „alten“ Stelle und enthält, ich sage das zur Vorsicht, keinerlei herablassende Elemente Ihnen gegenüber. Aber so ist das – wenn es den Leuten zu gut geht, verlassen sie das Paradies (hat schon Adam ähnlich praktiziert, ihm war wohl auch ein wenig langweilig geworden). Aber: Grundsätzlich war Ihr Entschluss, trotz guter Begleitumstände die alte

Stelle zu verlassen und zum Zwecke der persönlichen Weiterentwicklung zu „neuen Ufern“ aufzubrechen, absolut richtig. So etwas wird irgendwann einfach „fällig“.

Bei der Gelegenheit: Gehen Sie unter keinen Umständen an die alte Stelle zurück! Sie waren dort damals gelangweilt – und würden es nach ein paar Tagen wieder sein. Blicken Sie vorwärts, nicht zurück!

Niemand liebt lange tägliche Pendelfahrten und nur äußerst eigensinnige Menschen lieben Staus. Aber beides ist nun einmal in diesem Lande der Preis, den man für einen guten Job zahlt. 65 km sind etwas weit, bis zur Rente sollten Sie das nicht tun. Aber so drei bis vier Jahre ist das in Ihrem jugendlichen Alter grundsätzlich zumutbar. Dafür haben Sie ja auch etwas bekommen. Dass man für das Erreichen von Zielen Preise zahlt, wird Ihnen noch öfter unterkommen. Es gibt beim Aufstieg keine rundum idealen Umstände, ganz bestimmt nicht. Zeigen Sie, dass Sie das Zeug zum Leitenden haben und halten Sie einfach durch! Vor den ersten Problemen gleich wegzulaufen, ist keine Lösung.

#### 2.3.4.4 Bleiben oder gehen?

##### Frage

Ich bin Mitte/Ende 40 und seit mehr als fünfzehn Jahren bei meinem Arbeitgeber, einem amerikanischen Unternehmen, tätig.

Wie Sie den beigefügten Dokumenten entnehmen können, habe ich im Laufe dieses Beschäftigungsverhältnisses verschiedene Funktionen durchlaufen. Neben den eigentlichen Arbeitsinhalten lag mein Fokus hierbei auch immer auf einer Erweiterung meiner Aufgaben, idealerweise begleitet jeweils von einer Beförderung. Solche Möglichkeiten schätze ich sehr an amerikanischen Unternehmen.

Ich kenne Ihre Bedenken bezüglich Dienstzeiten von mehr als zehn Jahren. Da meine Funktionen teilweise sehr unterschiedliche Inhalte hatten, würde mich Ihre Meinung interessieren, inwieweit Sie Ihre grundsätzlichen Bedenken bezüglich einer eventuellen Betriebsblindheit aufrechterhalten. Würden die einzelnen Abschnitte möglicherweise als individuelle Stationen gezählt, die dann wieder voll im Rahmen liegen würden oder bezieht sich Ihre Empfehlung mehr auf den Aspekt „Zugehörigkeit zu einem einzelnen Unternehmen“ denn auf die einzelnen Tätigkeiten?

##### Antwort

- a. Die aus dem Denken typischer Bewerbungsempfänger abgeleitete Empfehlung lautet: Beginnen Sie ab einer Arbeitgeber-Zugehörigkeit von etwa zehn Jahren mit dem Nachdenken darüber, ob nicht ein Wechsel aus grundsätz-

lichen Erwägungen heraus ratsam sein könnte. Hintergrund ist die oft zu sehende Reserviertheit gegenüber Bewerbern mit sehr langen Dienstzeiten. Die wiederum beruht nicht nur auf Instinkt, sondern auch auf Erfahrung: Man sieht sehr häufig, dass in solchen Lebensläufen nach z. B. vierzehn oder einundzwanzig Dienstjahren eine sehr kurze Beschäftigungszeit folgt, also ein neuer Wechsel fällig wurde.

- b. Der Mensch ist ein „Gewohnheitstier“: Gepflogenheiten fressen sich tief in unser Bewusstsein ein; Besonderheiten unserer Umgebung nehmen wir irgendwann nicht mehr als solche wahr; ein Verhalten entgegen jenem Kodex, der beim langjährigen Arbeitgeber herrscht, haben wir uns längst abgewöhnt. Und es fehlt uns bald an der Fähigkeit zu unterscheiden, was an den „Haus-Ritualen“ unseres langjährigen Arbeitgebers Standard auf dem Markt ist, was als Besonderheit gelten muss und was vielleicht sogar eine „exotische“ Ausnahme darstellt.

Es besteht der Verdacht, dass ein neuer Mitarbeiter mit einer so langen prägenden Dienstzeit beim vorigen Unternehmen die Umstellung auf das neue Umfeld nicht mehr schafft oder sogar verweigert. Dieser Aspekt schließt auch die Arbeitsmethodik ein.

- c. Wer demgegenüber seine erste Stelle vielleicht nach drei, seine zweite nach acht Jahren gewechselt hat und jetzt nach vielleicht vier Jahren in der dritten Anstellung wechseln will, hat Erfahrung damit, wie „anders“ neue Arbeitgeber sein können – und hat solche Umstellungen bereits wiederholt erfolgreich durchgestanden. Vor allem: Er weiß, dass er sich umstellen muss und ist sensibilisiert für die auf ihn zukommenden Probleme.

Ein kleines (realistisches) Beispiel: Abteilungsleiter Müller kommt nach achtzehn Jahren Dienstzeit bei Firma A nun zu B. Er bietet „seinen Leuten“ sofort das Du an, weil das bei A üblich war und er nichts anderes kennt. Bei B schätzt man das gar nicht – der erste dicke Fleck auf der Weste von Müller ist da, seine Chefs beäugen misstrauisch, „was er denn wohl sonst noch so anstellt“. Und: Beim nächsten Wechsel ist Müller klüger und vorsichtiger (hoffentlich); er weiß, wo überall „Fallen“ lauern können.

- d. Der erwähnte Vorbehalt gegen lange Dienstzeiten von deutlich mehr als zehn Jahren bezieht sich grundsätzlich auf die Zugehörigkeit zu einem einzigen Arbeitgeber, das ist die zentrale „Klammer“.

Er wird verstärkt, wenn diese vielen Jahre mit weitgehend gleicher Tätigkeit, in immer derselben organisatorischen Einheit auf gleichbleibender hierarchischer Ebene zugebracht wurden. Er wird deutlich(!) abgeschwächt, wenn sich mehrere dieser Kriterien öfter einmal geändert haben, besonders hilfreich sind Beförderungen.

- e. Es gibt hier keine feststehende Formel für die Gewichtung. Der Bewerber ist den höchst unterschiedlichen Empfindungen ebenso verschiedener Entscheidungsträger ausgeliefert bzw. unterworfen. Darunter sind Menschen, die ihren Job selbst seit zwanzig Jahren ausüben und solche, die neu im Hause sind. Auch die jeweilige Situation auf dem Arbeitsmarkt (viele oder wenige Mitbewerber) verstärkt oder mildert entsprechende Bedenken.

Aber: Wer nicht sehr viel mehr als zehn Dienstjahre bei einem Arbeitgeber aufzuweisen hat, ist für den Fall einer plötzlichen arbeitgeberseitigen Kündigung besser gerüstet. Wer hingegen ganz sicher weiß, dass er niemals dort weggehen will und garantiert niemals dort weggehen muss, der braucht diesen Aspekt nicht zu beachten. Er hätte dann aber auch noch zusätzlich das Talent zum Hellssehen.

### 2.3.4.5 Nach Zweitstudium Orientierungsprobleme

#### Frage

Ich bin Dipl.-Ing. (Uni), Anfang 30, vier Berufsjahre. Zunächst war ich als Berechnungsingenieur tätig, heute – nach einem Arbeitgeberwechsel – arbeite ich in der Softwareentwicklung eines namhaften Unternehmens.

Noch beim ersten Arbeitgeber hatte ich ein berufsbegleitendes BWL-FH-Studium mit Schwerpunkt Marketingmanagement begonnen, dessen Abschluss demnächst bevorsteht. Ausgelöst worden war dieser Entschluss durch damalige Kurzarbeit. Damit wollte ich die Grundlage für spätere Führungs-/Managementaufgaben legen. Aufgrund der Vertiefung im Zweitstudium sehe ich meine Zukunft an der Schnittstelle zwischen Markt und Technik, d. h. im technischen Vertrieb oder im Produktmanagement.

Meine gegenwärtige Entwicklungsarbeit macht mir Spaß, ich habe mich in den fast zwei Jahren dort gut eingefunden und bin den mir gestellten Aufgaben gut gewachsen. Im kommenden Jahr wird ein neues Entwicklungsprojekt gestartet. Mir wurde (völlig unverbindlich) signalisiert, dass ich ein kleines Team während dieser Zeit fachlich leiten könne: Die Projektlaufzeit ist grob auf zwei bis drei Jahre ausgelegt.

An unserem Standort gibt es kaum eine Möglichkeit, eine Stelle im Bereich Vertrieb/Produktmanagement zu erhalten. Ein Umzug an die Firmenzentrale kommt für mich nicht in Frage. Eine fachliche Neuorientierung in Richtung „Anwendung des Zweitstudiums“ wäre also mit einem Arbeitgeberwechsel verbunden, den ich durchaus in Betracht ziehen würde.

Meine Frage: Was ist sinnvoller, die Führungsaufgabe oder die fachliche Neuorientierung?

Ich habe Bedenken, dass ich mit Annahme der Führungsaufgabe die Weichen in die falsche Richtung stelle. Bei einer nachfolgenden Neuorientierung gäbe es bereits eine Lücke von zwei bis drei Jahren zwischen dem Abschluss des Zweitstudiums und einer Bewerbung im Vertrieb/Produktmanagement. In dieser Zeit verpasse ich die Möglichkeit, auf diesem neuen Gebiet relevante Berufserfahrung zu sammeln.

Andererseits sollten Arbeitgeberwechsel ja auch nicht zu schnell erfolgen und eine erste Führungsaufgabe erfüllt zu haben, wird wohl weder meinem Lebenslauf noch meiner persönlichen Entwicklung schaden.

---

### Antwort

Nein, das wird es wohl nicht. Aber ich werde Ihrer persönlichen Entwicklung schaden, wenn ich mich nicht stark zurückhalte. Ich liste einmal die Problembereiche auf:

1. Ich behaupte einmal: BWL-Absolventen sind den Ingenieuren an genereller Qualifikation haushoch überlegen. Beweis: Sie haben ihr einziges, armseliges, kleines Studium in der Tasche, gehen hin und machen Karriere. Ohne Minderwertigkeitsgefühle, ohne die geringste Lust, erst noch ein ergänzendes Ingenieurstudium durchzuziehen, um so – ich zitiere Sie – „die Grundlage für spätere Führungs-/Managementaufgaben zu legen“.

Was müssen das für Kerle sein!

Im Ernst: Ein solides (TU/FH) Ingenieurstudium reicht aus – wie jedes andere einzelne Studium auch –, um Karriere bis in höchste Hierarchieebenen hinauf zu machen. Im Falle des Ingenieurs bis zum Technischen Geschäftsführer oder Vorstand. Natürlich muss man auf dem Weg dorthin bereit sein, über den Tellerrand hinaus zu schauen, sich für Gegebenheiten außerhalb der reinen Technik zu interessieren, aber grundsätzlich kann man sich alle erforderlichen Kenntnisse auch beim – zwangsläufig allmählich verlaufenden – Hineinwachsen in immer größere Verantwortungsbereiche nebenbei erwerben. Wie es Tausende zuvor erfolgreich praktiziert haben.

2. Ein Ergänzungsstudium schadet – grundsätzlich gesehen – nie, schmückt seinen Träger sogar ungemein. Vor allem die Kenntnisse, die man erwirbt, können (und 5 % davon werden) irgendwann einmal für die und bei der Ausübung des „alten“ Berufs äußerst hilfreich sein.
  - Es kann nur sein, dass der – erhebliche – Aufwand im Einzelfall den Nutzen übersteigt.
  - Und es kann sein, dass es den entsprechenden Menschen anschließend zu Überlegungen und Planungen verleitet, die ihm nicht gut tun. Und hier sind wir mitten in unserem Fall.

Die Geschichte geht so: Ein – beispielsweise – Dipl.-Ing. E-Technik steht eines Tages im Beruf. Sagen wir, dass alles, was er im Studium an Basis- und Detailkenntnissen erworben hat, den Umfang von 100 „Punkten“ ausmacht. Dann akzeptiert er locker, dass er davon auf seinem künftigen Tätigkeitsgebiet vielleicht 5 % anwenden kann. Die restlichen 95 „Wissenspunkte“ braucht er vielleicht nie, vielleicht kann er Bruchteile davon bei der Erledigung einer wichtigen Tätigkeit irgendwo mit anwenden. Schaden wird ihm sein breites Wissen nie, außerdem hat er während des Studiums nicht nur Wissen gepaukt, sondern auch Fähigkeiten erworben und trainiert. Aber mit dieser 5 %-Quote (wenn Sie skeptisch sind, nehmen Sie 10) leben alle.

Und kein E-Ingenieur, der jetzt Software für Mobiltelefone entwickelt, der ja aber aus dem Studium auch etwas über die Erzeugung elektrischer Energie und die Funktion von E-Motoren weiß, verlangt nun, dass seine Handys ihn auch noch in Fragen der elektromotorischen Drehung und der Energiegewinnung fordern. Nein, er lebt mit der Nutzung jener 5 %. Aber lassen Sie unseren E-Ingenieur ein BWL-Zusatzstudium mit Vertiefungsrichtung X machen: Da ist dann nichts mit 5 % Wissensnutzung aus dieser Zusatzausbildung, sondern da muss ein neuer Job her, in dem man (geschätzt) etwa 75 % des Zusatzwissens anwenden kann. Und zwar sofort.

- Daher glaube ich fest an folgende Zusammenhänge: Vom zusätzlich erworbenen Wissen her wird kein Zusatzstudium grundsätzlich schaden. Es wird sogar immer dann nützlich sein, wenn man das neuerworbene Wissen gelassen speichert, in Details gelegentlich auffrischt und für den Tag parat hält, an dem man Teile davon (5 %) bei der Ausübung seines ursprünglichen Hauptberufs braucht.

Beispiel: Ein E-Ingenieur wird irgendwann Entwicklungsleiter. Und schlägt sich dann mit Entwicklungsbudgets (BWL), Target Costing (BWL), markt- und zielgruppenorientierter Produktentwicklung (Marketing) und dem Jahresabschluss einer neu gekauften kleinen Tochter (BWL) herum, bei der er zusätzlich in die GF berufen wird. Dann braucht er dieses Zusatzwissen, ob es nun im Studium oder autodidaktisch erworben wurde.

Dafür sind Zusatzstudien gut. Gefährlich werden sie nur, wenn sofort(!) nach Abschluss ein neuer Job gesucht wird, für den das neue Wissen zwingend erforderlich wäre. Ich halte es für möglich, dass in vielen Fällen damit mehr Unheil angerichtet wird als Nutzen dabei herauskommt.

Die Regel lautet: Zusatzstudien dienen vor allem dazu, die im „Hauptberuf“ anfallenden Aufgaben, die wiederum auf dem Fachwissen aus dem Hauptstudium fußen, noch besser, überzeugender und wirksamer für die eigene Karriere lösen zu können.

Dieser Aspekt wird unterstrichen, wenn das Hauptstudium auf Uni- und das Zusatzstudium auf FH-Level angesiedelt ist.

3. Sie, geehrter Einsender, haben Ihr Zusatzstudium während des ersten Arbeitsverhältnisses angefangen und sind dann zum heutigen Unternehmen gewechselt. Sie wussten doch vorher, dass am gewählten Standort keine Jobs der von Ihnen gesuchten Art vorhanden sind und dass Sie – ohnehin fast immer ein Fehler bei hohen beruflichen Ansprüchen – nicht umziehen wollen. Sie wussten damit auch, dass Sie zur Realisierung Ihrer beruflichen Ziele nach Abschluss des Zusatzstudiums sofort erneut den Arbeitgeber würden wechseln müssen. S. a. 4.
4. Sie können und dürfen jedoch den Arbeitgeber jetzt gar nicht wechseln. Es wäre dann der dritte in gut vier Jahren – das ist nicht zu verantworten. Zur Orientierung: Beim ersten Arbeitgeber sollten Sie mindestens zwei, beim zweiten etwa fünf Jahre geblieben sein. Dann wären Sie auf der sicheren Seite. Auch für den Fall, dass beim dritten Arbeitgeber etwas „passiert“. Außerdem haben Sie, nimmt man nur einmal Ihre selbst formulierten Bezeichnungen im Lebenslauf, bei Ihren beiden kurzen Dienstzeiten (bisher) auch noch zwei sehr verschieden klingende Tätigkeitsbezeichnungen aufzuweisen. Sie sollten jetzt keinesfalls ein drittes Gebiet (Vertrieb/Marketing) anfangen, da ginge Ihnen der rote Faden völlig verloren.
5. Meine Empfehlung: Alles ist gut – sofern Sie dort bleiben, wo Sie sind, die Chance, die man Ihnen bietet, mit beiden Händen ergreifen und fachlich fortführen, was Ihnen „Spaß macht“. Sie brauchen nur dem Zusatzstudium jenen – nachgeordneten – Rang zuzuweisen, der ihm gebührt. Und es ist keineswegs sicher, dass gute Entwickler auch gute Vertriebler oder Produktmanager werden. Die Gebiete liegen auf der Skala menschlicher Begabungen nicht besonders nahe beisammen, vorsichtig gesagt.
6. Ein besonderes Kapitel hat die von Ihnen ins Spiel gebrachte „Schnittstellenfunktion“ verdient.

Ich gebe ja zu, sie hört sich grundsätzlich gut an: Hier steht nicht die profane Allerweltsrichtung A oder B oder C im Fokus des Tagesgeschäfts, hier sitzt man nicht auf einem Standardstuhl – sondern irgendwie mehr zwischen mehreren Stühlen (da auf mehreren gleichzeitig ja nicht geht). Das muss ich zu begründen versuchen:



- Es spricht nichts, absolut gar nichts gegen die ganz normalen Standardpositionen ganz ohne besonderen Schnittstellenanteil. Beispiele: Entwicklungsingenieur, Betriebsingenieur, Vertriebsingenieur. Deren Vorteil ist ein doppelter:
  - Es gibt auf dem Arbeitsmarkt sehr viele davon. Wer einen solchen Job und keine persönlichen Handikaps hat, findet immer wieder neue Chancen.
  - Diese Positionen sind Teil eines vorhandenen Laufbahnweges, der auf geradem Weg bis an die Spitze führt, Sie können von hier aus jede beliebige End- (GF) oder Zwischenposition (Entwicklungs-/Produktions-/Vertriebsleiter) zum Karriereziel erklären und grundsätzlich auch erreichen.  
Ihr Nachteil: Standardfunktionen klingen oft gerade für den Anfänger nur durchschnittlich „spannend“ oder „faszinierend“. Dabei klingt auch die Laufbahnspitze ganz alltäglich: „Geschäftsführer“ ist ein „stinknormaler Allerweltsjob“, jede größere Firma hat mindestens einen. Dennoch ist dies die Krönung einer Laufbahn.
- Vor- und Nachteile bei den Schnittstellenfunktionen sind genau umgekehrt zu sehen, letztere sind:
  - Es gibt auf dem Markt nur wenige davon. Es ist oft schwierig, beim Zwang zu einem Wechsel hinreichend neue Positionen von der Art zu finden, die man verloren hat oder aufgeben will.
  - Viele dieser Positionen stehen für sich isoliert, da sie nicht Teil eines vorgegebenen Laufbahnweges sind. Oft gibt es keinen vorgeprägten Weg nach oben, wer von dort aufsteigen will, muss kämpfen, erklären, Umwege gehen, Verluste in Kauf nehmen.  
Als Trost: Versuchungen sehen immer reizvoll aus – sonst wären es ja keine. Aber bei vielen kommt (wie der Volksmund sagt) „das dicke Ende nach“.

#### 2.3.4.6 Habe ich das „Zeug zu mehr“?

##### Frage

Ich bin Anfang 40 und war viele Jahre lang Entwicklungsingenieur in einem mittelständischen Unternehmen mit einer sehr großen Entwicklungsabteilung. In den letzten zwei Jahren war ich erfolgreich als Gruppenleiter tätig. Dann gab es eine umfangreiche Umstrukturierung, die Abteilung wurde aufgelöst, die Mitarbeiter wurden auf andere Abteilungen verteilt.

Obwohl ich in den Augen meines bisherigen Vorgesetzten immer hervorragende Arbeit geleistet hatte und besonderes Vertrauen genoss sowie für viele

Kollegen ein geschätzter Mentor war, wurde ich in der neuen Struktur nur als Sachbearbeiter vorgesehen. In den verschiedenen Abteilungen wurden andere Mitarbeiter als Abteilungs- bzw. Gruppenleiter eingesetzt.

Als ich einen Arbeitsvertrag bei einem neuen Unternehmen unterschrieben hatte und kündigte, gab es kaum Versuche, mich umzustimmen. Jetzt bin ich im neuen Unternehmen in einer Sachbearbeiterfunktion tätig. Funktionen als Gruppen- oder Abteilungsleiter kommen hier, wenn überhaupt, erst nach einigen Jahren in erreichbare Nähe.

Ich denke darüber nach, ob ich vielleicht nie etwas anderes als Sachbearbeiter sein werde. Gibt es eine realistische Möglichkeit, das herauszufinden.

---

### Antwort

Wer ist schon gern Überbringer schlechter Nachrichten? Aber darf gerade ich nur sagen, was mir Spaß macht?

Also, ich glaube schon, dass es eine Möglichkeit gibt, Ihre Schlussfrage zu beantworten. Zwei Anmerkungen vorab: Was ich jetzt hier aufführe, sind Indizien, keine Beweise. Eine endgültige, sichere Prognose über die Entwicklung eines Menschen ist nicht möglich. Und: Keines dieser Indizien ist für sich gesehen geeignet, eine fundierte Aussage zu begründen – aber in Kombination sind sie schon schwerwiegend:

1. Bedingt durch besondere Umstände im damals noch geteilten Deutschland haben Sie, der Sie später eine Fachhochschulreife mit „sehr gut“ hinlegten, wertvolle Jahre Ihrer Jugend als eine Art Busfahrer und Facharbeiter verbracht. Als Sie später mit dem FH-Studium fertig geworden sind, waren Sie naturgemäß recht alt. Damit fehlten Ihnen die akademischen Jugendjahre, in denen man leicht lernt, Umfeldbedingungen problemlos aufnimmt und seine Persönlichkeit durch diese neue Umgebung gern und nachhaltig formen lässt.

Ich sage weder, dass Ihre damalige Situation immer nur nachteilig sein muss oder dass Sie deswegen etwa ein schlechter Mensch sein könnten. Aber ein Berufseinsteiger mit 32 ist „anders“, entspricht weniger dem Standard (auf den alle Gegebenheiten zugeschnitten sind) als jemand mit z. B. 25 Jahren. Und „anders“ zu sein, „nicht dem Standard zu entsprechen“, ist immer eher gefährlich als förderlich. Man entwickelt sich dann auch „anders“, entspricht oft weniger den üblichen Erwartungen seiner Chefs. Hier könnte eine Basis für eine sehr spezielle Entwicklung gelegt worden sein.

2. Aus Ihrem beigefügten Lebenslauf schaut mich ein anscheinend ohne jedes Lächeln auftretender, damit sehr ernst und auch noch sehr jung aussehender

Mann an. Er ist in ein offenes „Holzfällerhemd“ gekleidet. Das ist nicht, niemals, überhaupt nicht der Bewerbungsauftritt eines Mannes, der von Führungspositionen träumt.

So etwas macht man einfach nicht, dafür hätte, wer begabt für Karriere ist, einen Instinkt.

3. Natürlich konzentriere ich mich auf das Zeugnis Ihres benannten, langjährigen Arbeitgebers.

Das beschreibt Sie als einen sehr versierten, sehr fähigen und erfolgreichen Entwicklungsingenieur – ohne jegliche Einschränkung. Alle Aussagen sind diesbezüglich vom Feinsten. Es heißt „... stets und in jeder Hinsicht zu unserer außerordentlichen Zufriedenheit“. Das darf man ruhig mit „sehr gut“ gleichsetzen. Es wird das Ausscheiden auf eigenen Wunsch bescheinigt, das wird sehr bedauert, es werden abschließend noch einmal die „stets sehr guten Leistungen“ ausdrücklich erwähnt.

Also Sie sind ein hervorragender Entwicklungsingenieur, keine Frage. Doch eigentlich suche ich nach dem kleinsten Hinweis auf Leitungs-/Führungsqualitäten – und finde nichts. Zwar wird in der Tätigkeitsaufzählung ganz zuletzt Ihr Gruppenleiterstatus aufgeführt, aber dann wird die Führung nicht mehr erwähnt.

Ihr alter Chef hat also dazu (mit Absicht?) nichts gesagt – und Sie haben das nicht bemerkt.

Mit höchster Wahrscheinlichkeit, Ihre ganze Schilderung spricht dafür, hat man Sie dort intern als sehr tüchtigen Entwickler und nicht als begabten Führer gesehen.

4. Sie waren Gruppenleiter, wurden durch die Versetzung degradiert, waren wieder Sachbearbeiter und sind gegangen. Das ist richtig, so reagiert man gemeinhin darauf. Es gab aber für den Firmenwechsel nur einen vernünftigen Grund: Sie hätten sich mit aller Energie, zu der Sie überhaupt fähig sind, im neuen Unternehmen wieder einen Gruppenleiterjob erkämpfen müssen. Oder Sie hätten sich den ganzen Wechsel schenken können. Irgendwie wissen Sie das auch. An einer Stelle Ihres Briefes heißt es: „In ähnlichem Umfeld (wie heute) habe ich in der alten Firma auch gearbeitet. Der Unterschied ist nur, dass ich ... in der neuen Firma aber als Anfänger gelte.“ Das ist ja ein toller Fortschritt!

Jetzt haben Sie in Ihrem Lebenslauf noch zusätzlich etwas angerichtet, das schlimmer ist als die Degradierung beim alten Arbeitgeber (die im Zeugnis überhaupt nicht erkennbar wird): Sie waren lt. Lebenslauf und lt. Zeugnis bei Firma A Gruppenleiter. Dann scheiden Sie freiwillig dort aus – und gehen mit 40 als Sachbearbeiter(!) zu B. Wie soll man das anders werten als das Eingeständnis, es sei mit Ihrer Qualifikation als Gruppenleiter nicht so be-

sonders weit her und mit Ihrem Drang dorthin auch nicht? Wer in diesem Alter nicht aufgestiegen ist, schafft es nur noch in Ausnahmefällen.

Fazit: Sie sind ein toller Fachmann; wie Ihre sehr gute Fachhochschulreife schon vermuten ließ, kommen Sie mit allen fachlichen Problemen sehr gut zurecht. Aber die Begabung und der Wille zur Führung sind nur schwach ausgeprägt, vermutlich fehlt Ihnen der Machtinstinkt.

Und während ich immer wieder in Ihren Unterlagen blättere, finde ich noch ein Indiz. In der Sache nicht gravierend, aber in den Augen des Fachmanns wiederum kritisch, zeigt es doch, dass Sie in dieser Berufswelt mit ihren diversen Feinheiten nicht wirklich „leben“. Sie schreiben u. a.:

„Mit dem beiliegenden Lebenslauf habe ich mich ... beworben und schon nach einer knappen Woche ein zweites Gespräch und die Stelle bekommen. Und das, obwohl ich zum damaligen Zeitpunkt noch kein Arbeitszeugnis hatte.“ Letzteres, geehrter Einsender, ist doch immer so, völlig normal, nichts Besonderes – und keiner Erwähnung wert!

Sie waren in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis, als Sie sich bewarben. Da hat man kein Zeugnis, das ist so, das wird problemlos akzeptiert. Manchmal hat man ein Zwischenzeugnis, meist aber nicht. Und das Endzeugnis bekommt man frühestens am letzten Arbeitstag ausgehändigt – dann aber hat man den ganzen Bewerbungsprozess längst hinter sich.

Ich glaube also, dass es eine Antwort auf die von Ihnen gestellte Frage gibt. Als Trost: In diesem Metier gibt es keine absoluten Aussagen. Sie können trotz meiner Bedenken morgen auf die Chance Ihres Lebens stoßen. Nur: Wie wahrscheinlich ist das?

### 2.3.4.7 Bleiben, wechseln mit Abfindung, aufsteigen?

#### Frage

Ich bin Mitte 40 und als Projektmanager im konzerninternen Engineering von Produktionsanlagen in einem Großunternehmen der Chemie beschäftigt. Außerhalb des jeweiligen Projektteams habe ich keine Mitarbeiterführung.

Seit mehr als fünfzehn Jahren bin ich bei diesem Unternehmen tätig und eigentlich recht zufrieden. Leider werde ich schon lange von meinem Management in Sachen Aufstieg verdrängt. Dabei ginge es mir vorrangig um eine Gruppenleiterposition ohne disziplinarische Führungsverantwortung. Ich weiß wohl, dass mir als FH-Ingenieur in der chemischen Industrie die höheren Ränge wie z. B. der eines Abteilungsleiters praktisch verschlossen bleiben.

Meine letzten Hoffnungen, noch karrieretechnisch zu steigen, sind seit Kurzem zerstoßen, da der Konzern sich personell deutlich verschlanken will. Der

Prozess hat schon begonnen, es wird zu Entlassungen und auch zum Outsourcing von einzelnen Bereichen kommen.

Es werden auch hohe Abfindungsprämien angeboten, falls man das Unternehmen freiwillig verlässt.

Ich überlege derzeit, den Konzern zu verlassen und in einem anderen Unternehmen ähnlicher, ggf. etwas geringerer Größe eine Position mit Personalführung anzustreben, mit dem praktischen Effekt, die Abfindung dann „mitzunehmen“.

- a. Ist es sinnvoll, in dieser Situation zu kündigen und anderswo die Möglichkeit zur Personalführung zu erhalten?  
Eine mündliche Zusage, bei einer anderen Firma als Projektleiter ohne Mitarbeiterführung anfangen zu können, liegt vor, aber das ist nicht mein Primärziel.
- b. Ist es besser, die Füße still zu halten und den „Feuersturm“ der Entlassungswelle abzuwarten? Es gibt deutliche Zeichen dafür, dass ich nicht betroffen sein werde.
- c. Ist es überhaupt sinnvoll, in meinem Alter noch zu wechseln? Wenn es in einer neuen Stellung Probleme geben sollte, bin ich 50 und muss dann wieder auf den Arbeitsmarkt.
- d. Wenn ich wechsle, würde ich natürlich auch gern die Abfindung mitnehmen. Würde das negativ vom alten bzw. neuen Arbeitgeber aufgenommen werden?
- e. Wie beurteilen Sie Risiken und Chancen für das Gehen oder das Bleiben? Soll ich als solider Familienvater lieber bleiben oder heißt es „letzte Chance, durchstarten“?

---

### Antwort

Die im letzten Satz Ihres zweiten Absatzes umrissene Besonderheit muss nicht für jedes einzelne Chemieunternehmen gelten, aber die Branche hat nun einmal dieses logisch zu untermauernde Image. Es beruht darauf, dass – leicht nachzuvollziehen – die chemische Industrie von Chemikern geprägt und in weiten Bereichen auch dominiert wird. Der klassische Chemiker nun hat ein Universitätsstudium und – eine Besonderheit dieser Fachrichtung – nahezu immer auch eine Promotion.

Daher stellt man traditionell den vielen promovierten Chemikern im Unternehmen auch in den technischen Abteilungen gern (promovierte) TH-/TU-/Uni-Ingenieure als Partner zur Seite.

Das muss nicht mehr überall so sein, aber wie unser Einsender ausführt, ist das in diesem Konzern (Umsatz im elfstelligen Euro-Bereich) weiterhin so.

Mit den Abfindungsangeboten haben wir des Pudels Kern (frei nach Faust, Goethe). Und im Zusammenhang mit dem Auftauchen des Pudels, der sich kurz darauf als Mephisto entpuppt, sagt Faust vorher noch: „Und irr ich nicht, so zieht ein Feuerstrudel/ Auf seinen Pfaden hinterdrein.“

Wir werden auf Einzelheiten noch kommen. Tasten wir uns an den Kern heran:

Halten wir einmal fest, was wir bis hierhin an größeren Themenbereichen haben:

- Oben schreiben Sie: „Leider werde ich schon lange von meinem Management in Sachen Aufstieg vertröstet.“ Gerade weil Ihr Unternehmen so groß ist, müssen wir das sehr ernst nehmen: Nach mehr als fünfzehn Jahren wollen Ihre Vorgesetzten immer noch nicht, dass Sie auch „nur“ Gruppenleiter werden. Auf fehlende Chancen für einen solchen Aufstieg können sich Ihre Chefs nun wirklich nicht hinausreden. Sehen Sie der Wahrheit ins Auge: Ihre Vorgesetzten halten Sie letztlich nicht für geeignet. Denn: „Vertröstet“ heißt, man hat darüber geredet. Das wiederum bedeutet, dass Ihre Chefs ganz genau wissen, dass Sie Ambitionen in dieser Richtung haben. Dann wissen diese Vorgesetzten auch (garantiert!): „Wenn wir dem Mann nicht geben, was er so sehnsüchtig will, besteht die Gefahr, dass er geht.“ Aber sie haben entschieden: Soll er gehen, aber Gruppenleiter wird er hier nicht.

Gerade bei großen Unternehmen gilt: Hier hat nicht ein missläuniger, unfähiger Chef Ihre Beförderung abgewehrt, sondern „das System“ hat negativ entschieden. Denn gerade bei großen Arbeitgebern sind die Vorgesetzten zwar individuell denkende und handelnde Individuen, repräsentieren aber doch recht weitgehend „die Industrie in dieser Branche und Unternehmensgröße“.

Seien Sie also vorsichtig: Diese Leute könnten ja recht haben, dann könnten Sie in einem anderen ähnlich strukturierten Haus auch scheitern. Ich halte das für eine reale Gefahr. Gestützt wird meine Sicht durch folgende Überlegung:

Der Mann, der aus dem Holz ist, aus dem man Gruppenleiter oder noch höherrangige Führungskräfte schnitzt, leistet irgendwo fünf Jahre sehr gute Arbeit und profiliert sich. Seien wir großzügig, lassen wir ihn sieben Jahre so arbeiten. Dann haben, wenn alles gut läuft, seine Chefs ihn von sich aus befördert. Sollten sie es riskiert haben, diesen tollen Leistungsträger nicht

entsprechend „belohnt“ zu haben, meldet der seinen Anspruch höflich, aber unüberhörbar an. Dann gibt er seinen Chefs maximal noch ein Jahr Zeit – und dann ist er weg.

Die daraus für Sie zu ziehenden Schlüsse lauten nun nicht: Ich bin ungeeignet als „Gruppenleiter und mehr“, sondern geschmeidiger formuliert: „Ich entspreche vermutlich nicht den Idealmaßstäben des Managements eines solch großen Konzerns; das wiederum könnte überall so gesehen werden. Also wechsle ich den Unternehmenstyp, strebe gezielt als Gruppenleiter in den Mittelstand, dann habe ich zusätzlich noch den ‚Bonus‘ der Herkunft von einem größeren, renommierten Unternehmen, das meinem neuen Arbeitgeber imponieren wird.“ Oder Sie lassen ganz die Finger von diesem Projekt. Das müssen Sie entscheiden.

- Die Abfindung: Halten Sie einmal einer Gruppe von Menschen ein Glas Senf hin und ermuntern sie, das auszulöffeln. Niemand wird „anbeißen“. Nun bieten Sie 100 EUR, irgendjemand wird sich schon finden, wegen dieser „Prämie“ etwas zu tun, was er sonst nicht tun würde. Da haben Sie das Prinzip der Abfindung: Sie werden dadurch zu einer im Interesse der anderen Seite liegenden Handlung verleitet, die Nachteile für Sie hat und die Sie ohne diese Prämie nicht ernsthaft erwägen würden.

Das Risiko besteht darin, dass Sie sich, verleitet durch das „leicht verdiente“ Geld, zu etwas hinreißen lassen, dessen Nachteile Sie sich „schönreden“. Die Sache ist jenen Dollarzeichen vergleichbar, die Onkel Dagobert den Blick auf alles um ihn herum verstellen, wenn er irgendwo Geld wittert. Es kommt hinzu, dass Abfindungsangebote meist zeitlich befristet sind, dass Sie also unter Zeitdruck einen neuen Job finden müssen. Das tut der Sache ohnehin nicht gut.

Dann kann es sein (fragen Sie vorher), dass Sie ein Zeugnis bekommen, aus dem die Absicht des Arbeitgebers, Sie loswerden zu wollen (während er andere behält), berufslebenslang ersichtlich wird. Das kann Ihnen – je nach weiterem Verlauf Ihres Werdegangs – empfindlich schaden.

Aber kann man denn nicht, wenn man ohnehin gerade wechseln wollte und den neuen Arbeitsvertrag schon als Entwurf auf dem Tisch liegen hat, die Chance nutzen und die Abfindung mitnehmen? Lesen Sie den vorigen Absatz mit dem Zeugnis noch einmal – und denken Sie an die Wahrscheinlichkeit der ganzen Konstellation. Nein, das Unternehmen will Mitarbeiter zum Wechsel bewegen, die sonst bleiben würden. Und selbst wenn die Umstände so günstig wären (ein neues Angebot liegt zufällig vor), besteht immer noch die Gefahr, dass Sie unterschreiben, wo Sie sonst nicht unterschrieben hätten. Geld ist nun einmal eine der ganz großen Versuchungen. Seien Sie sich

wenigstens der Gefahren bewusst. Mit dem Ergebnis „Geld auf dem Konto, Laufbahn ruiniert“ ist Ihnen auch nicht geholfen.

Vergessen Sie nie, wessen Interessen hier dominieren: Das Unternehmen will Mitarbeiter loswerden und lockt mit Geld. Es geht weniger darum, Sie glücklich zu machen.

Anmerkung: Es könnte so aussehen als würde ich die Pläne der Unternehmen zur Belegschaftsreduzierung dadurch torpedieren, dass ich die Mitarbeiter davor warne, Abfindungsanbieten zu akzeptieren. Zu solchen Bedenken besteht kein Anlass: Geld, mit dem jemand winkt, ist eine so starke Versuchung, dass sich immer Menschen finden, die dafür ein „Glas Senf auslöffeln“.

Im Grunde hatten Sie längst Ihren Frieden mit Ihrer heutigen Situation gemacht – nur die Sache mit der Abfindung bringt Sie jetzt auf „Ideen“.

Ich rate Ihnen unter Berücksichtigung aller Aspekte:

- Geben Sie das Ziel, Personalführung auf dem Weg einer externen Bewerbung erlangen zu wollen, auf (wenn sich intern noch etwas ergibt, greifen Sie zu). Personalführung anzustreben, weil ein Abfindungsangebot den Gedanken daran ausgelöst hat, ist ohnehin Unsinn. Sie müssten ein Doppelziel (Abfindung mitnehmen, Führungsposition erringen) unter dem Zeitdruck einer befristeten Abfindungsaktion erreichen, das führt ins Chaos.
- Nach dem bewährten Prinzip „mit jeder Bewerbung soll ein(!) Fortschritt erzielt werden“, könnten Sie jetzt risikoarm auf gleichem Niveau (ohne Führung) wechseln und dabei die verflixte Abfindung mitnehmen. In der Lage dann der Fortschritt – Sie könnten sich zusätzlich einreden, in der heutigen Chef-Umgebung hätten Sie keine Weiterentwicklungschancen, in der neuen aber könnte das sein. Dieser Wechsel in eine Position, die Sie aus Ihrer heutigen Tätigkeit heraus beherrschen und bei der das Risiko eines Scheiterns gering wäre, ließe sich vertreten. Für das Abfedern des immer verbleibenden Risikos hätten Sie ja die Abfindung.
- Nur der guten Ordnung halber: Gekündigt wird erst nach der Unterschrift unter einen neuen Arbeitsvertrag, und denken Sie an die erwähnte Frage, was im Zeugnis stehen wird (wer hat wem gekündigt?).
- Der alte (heutige) Arbeitgeber will ja Mitarbeiter loswerden, dafür bezahlt er schließlich sogar. Er wird sich also freuen, wenn Sie gehen. Ihr Chef könnte traurig sein, muss aber mit solchen Kündigungen rechnen.

Dem neuen Arbeitgeber müssen und sollten Sie nichts von der Abfindung erzählen. Wenn er es herausfindet, war das zeitliche Zusammentreffen von Wechsel und Abfindung eben Zufall. Da Sie auf gleicher Hierarchieebene



wechseln und nicht als Führungskraft, sind die Anforderungen an die „Geschichte“, die Sie erzählen müssen, nicht extrem hoch.

- Wenn Sie immer noch unsicher sind, dann tun Sie das, was Sie auch ohne Abfindungsangebot getan hätten.

Vergessen Sie nicht: Man will Sie mit Geld zu etwas verleiten, was vermutlich nicht gut für Sie ist (sonst müsste man ja keine „Unternehmensverlassensprämie“ zahlen). Die Geschichte mit „Ich wollte ohnehin gehen, da kann ich doch die Abfindung ...“ ist äußerst unwahrscheinlich: Wenn die Mitarbeiter ohnehin gegangen wären, hätte man keine Prämie dafür ausloben müssen.

### 2.3.4.8 Flexibel, mobil und ewig zur Miete?

#### Frage

Ich bin als Dipl.-Ing. Maschinenbau seit vielen Jahren im Bereich der erneuerbaren Energien tätig, seit mehreren Jahren als Teamleiter. Demnächst werde ich 40. Meine Frau widmet sich ganz der Erziehung unserer Kinder.

Seit Jahren propagieren Sie in der Karriereberatung, dass ein Ingenieur gut daran tut, sich nicht örtlich zu binden. Ich habe diese Regel bis heute befolgt und muss sagen, dass ich mich gerade bei meinem letzten Wechsel, der jetzt ein paar Jahre zurückliegt, substanziell verbessert habe. Bei einem lokalen Wechsel wäre das nicht möglich gewesen, zumal meine Branche – noch – recht eng ist.

Wir wohnen im Moment in einer Doppelhaushälfte zur Miete und fühlen uns in dem ländlichen Umfeld wohl. Wir planen jetzt einen Umzug in eine Kleinstadt. Zum einen wünschen wir uns weiterführende Schulen für unsere Kinder am Ort, zum anderen möchten wir Haus und Garten nun endlich einmal nach eigenen Vorstellungen gestalten. Daher möchten wir am neuen Ort ein Haus bauen oder kaufen. Damit würden wir uns regional langfristig binden. Man baut ja nicht, um gleich wieder auszuziehen. In einem solchen Fall verlöre man, realistisch gesehen, die Bau- oder Kaufnebenkosten i. H. v. 15–20 % voll, den Wert gestalteter Außenanlagen etc. etwa zur Hälfte.

Nun wird in vielen Ratgebern zu Altersvorsorge und Vermögensaufbau die Devise „mietfrei in Rente“ ausgegeben. Kann dieses Ziel auch für karrierebewusste Ingenieure gelten? Oder muss ich, um flexibel zu bleiben, die nächsten 27 Jahre zur Miete wohnen?

#### Antwort

Es ist im Grunde ein Teil des alten Zentralproblems „Beruf contra Privatleben“, den Sie nachvollziehbar beschreiben. Konzentrieren wir uns, der Frage entsprechend, auf das Hausproblem:

Eine pauschale, immer und überall umsetzbare Lösung gibt es nicht! Letztlich bleibt nur, im Einzelfall unter Abwägung aller Aspekte einen Kompromiss zu finden. Als Hilfestellung dafür können gelten:

1. Im Mittelpunkt dieser Serie stehen berufliche Aspekte. Hier gilt eindeutig: Wer Karriereambitionen hat und sein Potenzial voll ausreizen will, muss zu jedem Zeitpunkt bereit sein, eine Position mit Dienstsitz überall in Deutschland anzunehmen. Das gilt sowohl für den externen Wechsel als auch für die interne Versetzung.

Prinzip: Man lehnt den Vorstandsvorsitz von VW nicht ab, weil dann der Dienstsitz Wolfsburg wäre (das ist nur ein Beispiel, ich will den heimatliebenden Bewohnern dieser Stadt nicht zu nahe treten).

2. Selbst ein Angestellter, der bereit ist, zugunsten seines Hauses auf Karriere zu verzichten, kommt um das Prinzip gem. 1. nicht herum: Eines Tages verliert er – mit oder ohne Schuld – seinen Job und findet in der näheren Umgebung nichts. Dann steht er doch wieder vor der Wahl: arbeitslos im alten Haus oder bereit zum räumlichen Wechsel.

3. Wechsel des Arbeitsortes, die während einer Laufbahn nur wenigen Menschen erspart bleiben, lassen sich etwa so „räumlich verarbeiten“:

- Sie pendeln täglich über sehr große Entfernungen hinweg (z. B. mehr als 50–80 Entfernungskilometer). Das kostet Zeit, Nerven, Pkw-Betriebskosten und missfällt manchem Chef. Auf Dauer ist das ein „Schrecken ohne Ende“ und unbefriedigend.
- Sie nehmen sich am neuen Dienort eine kleine Wohnung, die Familie behält den alten Wohnsitz bei, Sie pendeln am Wochenende. Das beschert Ihnen an vier Wochentagen abends viel Zeit, die Sie beruflich einsetzen können, bringt am Wochenende aber jeweils recht große Belastungen durch die Fahrerei mit sich und kann(!) Sie Ihrer Familie entfremden. Außerdem missfällt auch das manchem Chef. Insbesondere mittelständische Unternehmen „in der Provinz“ sehen es oft gern (oder bestehen darauf), dass der (leitende) Mitarbeiter seinen Lebensmittelpunkt am Dienort hat. Auch diese Pendellösung hat also etwas vom „Schrecken ohne Ende“.

Zu 3.1 und 3.2: Fast alle Arbeitgeber haben schon schlechte Erfahrungen mit diesen Varianten gemacht: Oft werden die daraus resultierenden Belastungen nach einiger Zeit vom Mitarbeiter und/oder seiner Familie als unerträglich empfunden – eine bessere Lösung muss her! Diese liegt praktisch niemals im Familienumzug an den Dienort, sondern mündet in Aktivitäten des betroffenen Mitarbeiters, sich am vertrauten („alten“) Wohnort einen neuen Job zu suchen. Dann verliert der aktuelle Arbeit-

geber den neuen Mitarbeiter wieder – ohne jede Chance, etwas dagegen tun zu können.

- Die „sauberste“ Lösung ist Verkauf oder Vermietung des immobilen Objekts im Zusammenhang mit einem Umzug.

Das kann durchaus mit finanziellen Einbußen verbunden sein, keine Frage. Aber: Stets wechselt man ja den Job (meist auch noch den Arbeitgeber und hier dann eben auch den Ort), weil mit dem neuen Engagement Vorteile – auch finanzieller Art – verbunden sind. Dann muss man halt gegeneinander aufrechnen. Und: Wenn ich Sachbearbeiter bin und eines Tages Bereichsleiter werden will, dann muss ich irgendwann auf dem Weg zu meinem individuellen Ziel beispielsweise Abteilungsleiter gewesen sein, keine Frage. Wenn ich nun beim Sprung vom Gruppen- zum Abteilungsleiter auf einem Gebiet auch Nachteile hinnehmen muss, so kann das in der Gesamtbetrachtung doch völlig in Ordnung sein! Am Schluss wird Bilanz gezogen, nicht alle paar Wochen – jene betriebswirtschaftliche Perversion („Quartalsbilanz“) mit all ihren verrückten Auswirkungen wollen wir ja nun in die private Erfolgsbetrachtung keinesfalls einführen.

4. Aus irgendeinem Grund sind wir ein Volk, das der Angst vor allem Möglichen, sogar noch vor dem Unwahrscheinlichen, großen Raum gibt. Nachdem wir einst – größtenwahnsinnig – die Welt erobern wollten, exportieren wir heute die „German Angst“. Wir sollten es damit nicht übertreiben. Ein Leben ohne Risiko ist nicht möglich, aber man muss keinem Fußballspiel fernbleiben, nur weil ja ein vollgetanktes Passagierflugzeug aufs Stadion fallen könnte.
5. Wenn wir also mit einem begrenzten Risiko leben müssen und können(!), dann gilt für Ihre Hausbaupläne:
  - Wenn Sie mindestens seit 1–2 Jahren bei Ihrem Arbeitgeber tätig sind, wenn von Ihrer Laufbahnplanung her nichts dagegen spricht, dort mindestens noch fünf, besser sogar zehn Jahre bleiben zu können, wenn alles, was Sie an Informationen über Firma und Chefs haben, kein besonderes Risiko erkennen lässt, dann bauen oder kaufen Sie Ihr Haus. In 80 von 100 Fällen bewährt sich das. Vertrauen Sie darauf, zu jenen 80 zu gehören.
  - Planen Sie dennoch ein, dass Sie vermutlich „nicht für die Ewigkeit“ bauen. Verzichten Sie darauf, in jedem Detail Ihr individuelles Traumobjekt zu gestalten – nach Ihrem Geschmack, der ohnegleichen ist, mit Materialien oder einer Raumaufteilung, die man noch niemals zuvor gesehen hat. Bauen Sie ein Standardhaus in einer Gegend mit ähnlichen Objekten – achten Sie auf problemlose Wiederverkaufbarkeit (oder auf die Chance zur Vermietung). Befragen Sie dazu keinen Architekten, sondern (vor-

- her) einen Makler – der weiß, was der Markt am Ort will. Makler sagen übrigens, bei einem Haus sei die Lage alles, der Rest nicht so wichtig.
- Niemand zieht gern aus einem Haus aus, das er gerade bezogen hat. Zehn Jahre später sieht das anders aus: Familien verändern sich, Häuser sind starr. Und so passen sie immer nur zu einem Moment in der Familiengeschichte. Neu hinzukommende Kinder oder aufgenommene alte Eltern führen zu Platzproblemen, früh ausziehender Nachwuchs führt zu unökonomischem Leerstand. Was Ihnen also kurz nach dem Bau unerträglich vorkäme (Auszug/Verkauf), wird eines Tages wieder denkbar, sogar für Partner(innen).
  - Letztlich empfehle ich wieder einmal die mir sehr am Herzen liegende Mell'sche Prioritätenliste: Schreiben Sie alles auf, was Ihnen wichtig ist, ordnen Sie es nach Prioritäten – und zwingen Sie sich, jeden Platz auf dieser Liste nur mit einem Aspekt zu belegen. Schreiben Sie auf Nr. 1 „ich will ein Haus“ oder „ich will Gruppenleiter werden“ – aber eben nur eins davon, das andere kommt auf Nr. 2 oder tiefer. Sie können auch „Weltfrieden“ oder „ein Leben ohne Atomkraftwerke“ dorthin schreiben, die Hauptsache ist es, das Kernprinzip zu beachten: klare Entscheidungen bei jeder Platzbesetzung. Sie können die Liste in Kürze ändern, aber verwässern Sie nicht das Prinzip. Man lernt so übrigens, Entscheidungen zu treffen und übt sich damit in einer klassischen Managertugend. Ein Firmeninhaber kann auch nicht sagen: Ich will einen hohen Gewinn auf mein Privatkonto bekommen und viel Geld in die Firma investieren. Auch er kann die Nr. 1 nur einmal belegen. Aber auch er darf die Prioritäten im nächsten Jahr ändern.

### 2.3.4.9 Alternative gesucht

#### Frage

Ich bin seit neun Jahren als Entwicklungsingenieur bei meinem ersten Arbeitgeber in einer technisch sehr anspruchsvollen Branche tätig. Das Produkt ist fachlich reizvoll, die Bezahlung stimmt und das Arbeitsklima in meiner Abteilung ist so, wie man es sich nur wünschen kann. Interne Wechsel ohne Beförderungen haben meinen Horizont und mein Netzwerk in der Firma erweitert.

Trotzdem stellt sich bei mir mittlerweile ein gewisses Gefühl der beruflichen Perspektivlosigkeit ein. Außerdem schaudere ich angesichts der Ratschläge in dieser Serie bei dem Gedanken, bis zur Rente in meiner Position zu verbleiben und mache mir Gedanken, wie ich meine Laufbahn aktiv sinnvoll gestalten soll.

Ich möchte nicht nur mit fünfzig sorgenfrei in die Zukunft blicken können, sondern vom Gefühl begleitet sein, etwas aus meinem Berufsleben gemacht zu haben.

Ich schätze mich beruflich durchaus als engagiert ein und bekleide auch privat Vorstandsämter in Vereinen u. ä., allerdings auch hier in keinem Fall als Vorsitzender oder Führender. Personalverantwortung strebe ich nicht an und sehe auch solch einen Schritt in Anbetracht meiner bisherigen Lebenserfahrung besonders skeptisch. Ohne Not dieses Risiko einzugehen scheint mir töricht, obgleich ich aus Ihrer Serie immer wieder entnehme, eine Laufbahn ohne irgendeinen Aufstieg nach oben sei langfristig alternativlos.

In meiner konkreten Situation sehe ich drei Möglichkeiten:

- I. Auf meiner jetzigen Stelle zu bleiben, meine fachliche Qualifikation weiterzuentwickeln und hoffen, in den nächsten 30 Jahren nicht entlassen zu werden. Es gibt zahlreiche und geschätzte Kollegen im fortgeschrittenen Alter, die ihre Nische irgendwo gefunden haben; die Fluktuation ist außerdem gering.
  - II. Meinen Lebenslauf und Erfahrungsschatz erweitern und den Arbeitgeber wechseln. Der unvermeidliche Ortswechsel mit allen Konsequenzen und das Risiko, das jeder Firmenwechsel mit sich bringt, sind in dieser Serie zur Genüge diskutiert worden. Die Frage ist, worin die Chancen liegen, wenn mit dem Wechsel kein erkennbarer Aufstieg verbunden ist, ich woanders also letztlich den gleichen Job für das gleiche Gehalt mache und über kurz oder lang vor dem gleichen Problem stehen werde.
  - III. Erkennen, dass ich in der Welt (Sie würden schreiben, „im System“) der Privatwirtschaft nicht richtig aufgehoben bin und etwas ganz anderes machen. Vorstellbar wären etwa ein Wechsel in den öffentlichen Dienst zu einer Aufsichtsbehörde, in die Consultingbranche oder auch etwas Exotisches wie eine Tätigkeit als Entwicklungshelfer.
- Die größte Anziehungskraft übt sicher Variante III aus. Ich vermute aber, dass Sie gerade diese besonders skeptisch einschätzen und freue mich auf Ihre Analyse und Ihren Rat.

---

### Antwort

Bei den ersten drei Absätzen Ihrer Frage haben wir es mit interessanten Ansatzpunkten zu tun:

- a. Ihr „gewisses Gefühl der beruflichen Perspektivlosigkeit“ wird, das kann ich Ihnen versprechen, bleiben und wachsen – sofern Sie nicht aktiv etwas dagegen tun.

- b. Für einen Angestellten in der freien Wirtschaft gibt es keinen garantiert sorgenfreien Blick in die Zukunft. Das gehört zum Prinzip des Systems. Sorgenarm geht, sorgenfrei nicht.

Stellen Sie sich vor, Sie wären vor einigen Jahren Spezialist für eine spezielle, jetzt täglich in der öffentlichen Diskussion befindliche Kraftwerkstechnik gewesen. Was ursprünglich einmal eine ganz vernünftige Idee hätte sein können. Dann heißt es auf politischer Ebene „Ausstieg aus dieser Technologie“, dann wieder heißt es „Laufzeitverlängerung“ (damit hätte es bei vielen Spezialisten bis zur Rente reichen können), dann ist plötzlich „Ausstieg sofort“ angesagt – bis zum nächsten Sinneswandel. Sie können das auch eine Nummer kleiner haben: von immer möglichen Firmenpleiten bis zu Zerwürfnissen mit Chefs.

Nein, dieser Ihrer Wünsche ist nahezu unerfüllbar. Das heißt nicht, entsprechende Existenzsorgen werden garantiert, aber es heißt, Sie sind berufslebenslang zu Wachsamkeit und vorsichtigem Taktieren aufgerufen.

- c. Sie wollen eines Tages sicher sein, „... etwas aus meinem Berufsleben gemacht zu haben“. Das ist ein sehr menschliches Bestreben, es ist uralt und kann durch zwei recht bekannte Zitate eingegrenzt werden:

„Es kann die Spur von meinen Erdentagen nicht in Äonen untergehen“ heißt es in Faust II von Goethe. Ausgedrückt wird der Wunsch des Menschen, etwas von Dauer zu schaffen, etwas „gemacht zu haben aus dem Leben“. In dieser anspruchsvollen Form (es geht um eine Art von Staudamm) gelingt das nur wenigen, aber das Prinzip wird deutlich.

„Er lebte, nahm ein Weib und starb“ (aus „Der Greis“ von Ch. F. Gellert) beschreibt das Leben eines Menschen, über den es am Schluss nichts von Bedeutung zu sagen gibt.

Dazwischen orientieren wir uns. Irgendwie. Nun kann nicht jeder Großes hinterlassen. Daher reagiere ich auf Überlegungen dieser Art („etwas aus meinem Berufsleben gemacht ..“) mit der Empfehlung: Holen Sie aus sich heraus, was drinsteckt, bringen Sie Ihre individuellen Fähigkeiten zur Entfaltung. Auch dazu noch ein kleines Beispiel: Denken Sie daran, wie unbeliebt sich ein Skatspieler macht, der niemals sein Blatt ausreizt und aus lauter Vorsicht stets hinter dem zurückbleibt, was ihm möglich gewesen wäre.

Sie haben den letzten Satz Ihres vierten Absatzes missverständlich formuliert. Es müsste „mit irgendeinem Aufstieg“ heißen. Alternativlos habe ich übrigens nie gesagt. Die Praxis zeigt ja auch, dass es mindestens zwei Alternativen zum klassischen Aufstieg mit Personalverantwortung gibt:

- Sie bleiben einfach Sachbearbeiter bis zur Rente. Wer sich umschaute, sieht: Die Abteilungen vieler Unternehmen sind voller solcher Mitarbei-

ter, die ja auch einen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Ganzen liefern, die vor allem spezielles fachliches Know-how und vielfältige Erfahrungen haben; auf beides kann kaum ein Betrieb verzichten.

- Sie steigen in eine interne Fachlaufbahn ein – sofern Ihr Arbeitgeber sie anbietet. Dort können Sie auf Spezialistenebene hoch aufsteigen, fachliche Verantwortung übernehmen, mit Führungslaufbahnen vergleichbare gehaltliche Dimensionen erreichen.

Die Einschränkungen dabei: Gedacht sind diese Fachlaufbahnen vorwiegend zur Bindung der entsprechenden Mitarbeiter an das jeweilige Unternehmen und zum Ausbau der hauseigenen Fachqualifikation. Das Instrument gibt es schon sehr lange, es hat auch sehr überzeugende Vorteile für das Unternehmen und auch einige für die Mitarbeiter. Ob es z. B. für Sie mit Ihren neun Berufsjahren noch möglich ist, in einem anderen Unternehmen als externer Bewerber in die Fachlaufbahn hineinzuspringen, kann ich pauschal nicht sagen. Besonders gut geeignet ist dieser Weg für Spezialisten, die von Anfang an im jeweiligen Unternehmen tätig sind.

Ein großes Problem kann sich ergeben, wenn Sie in den gehobenen Stufen der Fachlaufbahn stecken – und wechseln wollen oder müssen. Ihre fachliche Ausrichtung ist dann hochspeziell, die Zahl passender neuer Arbeitgeber ist denkbar klein – und wenn diese dann noch dazu keine Fachlaufbahn haben, können sie nichts mit dem „extrem hoch bezahlten Sachbearbeiter ohne Führungspraxis“ anfangen. Das alles gilt es sorgfältig abzuwägen.

Aber: Ohne Alternative ist ein Berufsleben mit klassischem Aufstieg nicht.

Streichen Sie I. Das beseitigt Ihr Problem nicht, dieses wird im Gegenteil immer größer. Und wenn Sie mit 45 wechseln müssten, hätten Sie kaum noch Chancen.

Sie sind, um Ihren Fall für die anderen Leser transparenter zu machen, Dipl.-Ing. (univ.), Mitte 30, ledig (daher ginge der Entwicklungshelfer), Ihre 1,x beim Abi entspricht exakt der 1,x beim Examen. Ihre Abneigung gegenüber der oder Ihre vermutete fehlende Begabung zur Führung nehme ich hin. Eine Eignung für vierzig Jahre Tätigkeit auf gleicher Ebene in unveränderter Umgebung leugne ich jedoch bei Ihnen.

Sie kennen meine (sehr pauschal zu sehende) 5-Jahres-Regel: alle 5 Jahre einen Aufstieg (falls karriereinteressiert), mindestens 5 Jahre pro Arbeitgeber, Vorsicht bei deutlich mehr als 5 Jahren unveränderter Tätigkeit im selben Job, Warnung vor einer Überschätzung der Erfahrungszuwachskurve, die anfangs steil, nach 5 Jahren nur noch geringfügig ansteigt

(außer bei personalberatenden Serienautoren, selbstverständlich). Es scheint, als täte dem Menschen eine berufliche Veränderung nach diesem Zeitraum gut.

Auch bei Ihnen verteilen sich Ihre fast zehn Jahre auf zwei verschiedene Tätigkeiten – nun werden Sie unruhig. Und Sie sind ein viel zu wacher Geist, um beim Gedanken an dreißig weitere Jahre etwa nicht nervös zu werden. Ach, versuchen Sie doch einmal herauszufinden, wie hoch der Anteil von 1,x-Examen bei den erwähnten „zahlreichen und geschätzten Kollegen“ ist, die „ihre Nische irgendwo gefunden haben“.

Mir gefällt Nr. II trotz Ihrer – richtigen – Argumente gar nicht so schlecht. Sie kennen bisher nur dieses eine Unternehmen. Es könnte sehr speziell sein. Ein Wechsel würde Sie zu beruflich relevanten neuen Aktivitäten zwingen, Ihnen neue Einsichten vermitteln und Ihnen schließlich eine völlig andere Arbeitsumgebung bescheren. Letztere wird Sie auf anderen Feldern fordern, Ihnen andere Laufbahnbeispiele und andere Führungspersönlichkeiten nahebringen. Vielleicht bringt das Saiten in Ihnen zum Klingen, von deren Existenz Sie noch gar nichts wussten – mit allen möglichen Folgen.

Außerdem: Bis Sie dieses Experiment so richtig verdaut haben, sind dann wieder fünf Jahre vergangen. Sie verändern sich in dieser Zeit, ich wünsche Ihnen eine Frau, drei Kinder und Hypotheken für ein Haus (das Berufsleben ist auf diesen Standardtyp zugeschnitten, der findet auch besser die Antworten auf zentrale Sinnfragen des Lebens).

Die Chancen liegen bei II. also in denkbaren Perspektiven irgendwelcher Art – im Vergleich zur garantierten „gähnenden Langeweile“ heute. Meine Hoffnung dabei: Jemand überträgt Ihnen dort ein tolles, aufreißendes Projekt – und fordert Sie damit fachlich und persönlich(!) bis auf die Knochen.

Mit II. würden Sie also nichts falsch machen und – vermutlich – neue Tore aufstoßen in die große berufliche Welt.

Nun zu III.: „Ich möchte etwas ganz anderes machen“ ist ein oft geträumter Traum von Unzufriedenen. Wäre ich Seelentherapeut, riete ich gelegentlich dazu. Nun bin ich aber Karriereberater in einem mit Minenfeldern gespickten System – und rate eher ab. Teils aus Prinzip, teils weil manche Ratsuchende mir die Argumente „frei Haus“ liefern.

Beispielsweise Sie: Was haben die von Ihnen genannten Alternativen „öffentlicher Dienst/Aufsichtsbehörde“, „Consultingbranche“ oder „Entwicklungshelfer“ mit Ihrer heutigen, in einem freien Land selbst gewählten Tätigkeit als Entwicklungsingenieur zu tun? Was verbindet diese Tätigkeiten miteinander – außer dem sehr, sehr fadenscheinigen Aspekt,



jeweils „anders“ zu sein? Wie wollen Sie oder der Empfänger einer entsprechenden Bewerbung hinreichend Sicherheit gewinnen, dass der Neubeginn dann die endgültig gefundene berufliche Richtung ist und dass Sie nicht in zehn Jahren die gleichen Fragen wieder stellen würden? Und als „Wanderer zwischen den Welten“ enden?

Sagte ich in dieser Serie schon, dass es auch ein Kreuz sein kann, mit 1,x-Kandidaten zu tun haben zu dürfen? Und wenn dann auch noch jemand sich weigert, sein heute nicht ausgelastetes großes Leistungspotenzial durch die im System dafür vorgesehene anspruchsvolle, fordernde und angemessene Aufgabe ausreizen zu lassen (weil er sagt: Erheitert mich, aber führen will ich nicht), dann bringt er auch abgebrühte Karriereberater noch in Rage.

Fazit: Sie sind durch Ihre heutige Aufgabe als Entwicklungsingenieur nicht hinreichend gefordert. Abteilungsleiter z. B. klagen seltener über Unterforderung.

Und: Natürlich kann es sein, dass Sie ein ganz toller Entwicklungshelfer sein würden, nur woher soll ich das wissen? Aber falls Sie das nicht bis zur Rente machen könnten oder wollten: Was käme dann in Ihrem Falle danach?

Vielleicht hätten Sie damals auf der Basis Ihres guten Examsens promovieren sollen, eventuell hätte Ihnen das fachlich eine andere Dimension erschlossen. Probieren Sie es jetzt einmal mit Nr. II, das bringt Ihnen in jedem Fall neue Herausforderungen und ggf. auch neue Perspektiven.

## 2.3.5 Sonderfälle – die Karriere ist ein „weites Feld“

Je länger der Berufsweg dauert, desto spezieller werden die Probleme, auf die man stößt.

### 2.3.5.1 Wie komme ich wieder nach unten?

#### Frage

Viele Leser werden meinen Fall als Luxusproblem abtun. Meine wichtigsten Daten: Alter deutlich über 50, Dr.-Ing., seit mehr als zehn Jahren in einem kleinen Unternehmen im Familienbesitz. Dort zunächst Entwicklungsleiter, dann Geschäftsführer, schließlich alleiniger Geschäftsführer.

Die ersten Jahre beim jetzigen Arbeitgeber waren eine tolle Zeit. Als Entwicklungsleiter habe ich ein Team aus netten, gewissenhaften, fähigen Mitarbeitern geleitet. Recht schnell stellten sich Erfolge ein, wir konnten Wachstum und

ein deutlich besseres Ergebnis verzeichnen. Dann baten mich die Gesellschafter, in die Geschäftsführung einzutreten. Ich habe dem Wunsch entschieden und unmissverständlich widersprochen, es hätte auch andere Lösungen gegeben. Trotzdem hat man mich so massiv bedrängt, dass ich schließlich doch zugesagt habe.

Dies war ein Fehler! Mein Wunsch, eine Art Ausstiegsklausel in den Vertrag aufzunehmen, die mir nach einigen Jahren die Rückkehr in meine alte Position ermöglicht hätte, stieß auf taube Ohren.

Ich hasse es, Dinge zu tun, die ich nicht beherrsche. Ich hasse es, mich um jeden Kehrrikt zu kümmern, der notwendigerweise in so einem kleinen Unternehmen anfällt. Am meisten aber hasse ich es, dass mir viel zu wenig Zeit bleibt, mich um die Dinge zu kümmern, die mir wichtig sind und die ich gut beherrsche. Eine vernachlässigte Produktentwicklung ist eine tickende Zeitbombe.

Also möchte ich wieder zurück in meinen alten Job, nur wie fange ich das an? Da ich eher sparsam bin, ist mir das Geld nicht so wichtig, Dienstwagen und Status auch nicht. Aber wie vermittele ich den Gesellschaftern meinen Wunsch? Ich möchte ein oder zwei Sprossen herabsteigen aber nicht springen.

---

### Antwort

1. Die sachlich-„technische“ Seite der Angelegenheit:
  - Für schwierige unternehmensinterne Probleme, auf die ein Manager stößt, gibt es zunächst einmal die Lösung über den externen Arbeitsmarkt. Der hilft uns hier aus zwei Gründen nicht weiter (in der Kombination beider Aspekte ist die Geschichte hoffnungslos):
    - Für klassische Wechsel jeder Art sind Sie inzwischen zu alt.
    - Niemand mag externe Bewerber, die derzeit in einer wesentlich ranghöheren Position als in der angestrebten tätig sind. Wer einmal Alleingeschäftsführer war, hat schon Probleme, wenn er danach „nur“ Ressortgeschäftsführer werden will – auf Abteilungsleitererebene ist der Ex-„Alleinherrscher“ überhaupt nicht mehr zu gebrauchen.
  - Ob die Gesellschafter es nun mitmachen oder nicht: Es würde nicht funktionieren, gingen Sie intern entsprechend zurück. Sie würden Ihr Gesicht verlieren, würden riskieren, in- und extern zur traurigen Figur zu werden – und niemand würde glauben, dass Sie es freiwillig getan haben. Ein solcher Schritt kommt so selten vor, dass niemand etwas damit anfangen kann. Der übliche Umgang mit einem Allein-GF, der es nicht mehr kann (in den Augen der Gesellschafter) oder der es nicht mehr will (was der Umwelt kaum zu vermitteln ist): Der Mann geht, er verlässt das Unternehmen – teils unfreiwillig, teils auf eigenen Wunsch. Was „draußen“ aus ihm wird, interessiert intern niemanden mehr.

- Wenn etwas eine „tickende Zeitbombe“ ist, dann ein Abteilungsleiter, der vorher schon einmal Allein-GF dieses Unternehmens gewesen war. Jeder vernünftige Nachfolger in der GF-Funktion müsste versuchen, diesen „merkwürdigen Heiligen“, der jetzt den Abteilungsleiter „spielt“, schnellstmöglich loszuwerden. Der würde nämlich nie mit Respekt zum vorgesetzten Allein-GF aufblicken, sondern vermutlich abends zu seiner Frau sagen: „Der Herr Geschäftsführer soll sich nicht so aufblasen, ich war schließlich auch schon, was er jetzt ist.“ Und nichts auf der Welt schützt Sie vor einem Nachfolger in der GF, der als Hobby ausgerechnet die Entwicklung hat und sich dort um jedes Detail kümmert.
2. Die berufsphilosophische („moralische“) Seite der Angelegenheit:
- Eine Standard-Persönlichkeit, wie man sie sonst auf einem solchen Stuhl findet, sind Sie sicher nicht:
    - Da ist Ihre Umschreibung des Teams in der Entwicklungsabteilung: „nett, gewissenhaft und fähig“ waren die Leute. Wer fängt denn bei der Aufzählung der Eigenschaften eines für die Existenz des Unternehmens enorm wichtigen Teams mit „nett“ an? Man setzt instinktiv das an die Spitze, was man als am wichtigsten einstuft. Nett?
    - Im vorletzten Absatz Ihrer Darstellung toben Sie so richtig los: Drei Mal steht „ich hasse“, es geht um Dinge, die „mir wichtig sind“. Ohne Sie in der Entwicklung droht dem Unternehmen also der Untergang. Was ist das eigentlich für ein Allein-GF, den die da haben? Wie kann der die Entwicklung vernachlässigen, wenn die doch so unverzichtbar ist? Und warum hat er dort nicht längst einen neuen Abteilungsleiter installiert, der die Dinge so gut voranbringt wie er es früher tat? Oder hat er etwa aus egoistischen Gründen und gegen seine Pflichten diesen Job freigehalten, um notfalls dort selbst wieder unterschlüpfen zu können?
    - Mir geht es ein bisschen viel um „ich“ und ein bisschen wenig um „das Unternehmen“, dem Sie verpflichtet sind und um „die Gesellschafter“, denen Sie ganz besonders verpflichtet sind. Sie haben das Amt – widerstrebend, aber dann doch – übernommen, nun müssen Sie es auch auszufüllen versuchen und weniger aufzählen, was Sie alles hassen. Es sei denn, Sie haben Alternativen, die ich aber konkret nicht sehe. Der Angestellte, so gesehen ist auch der Geschäftsführer ein solcher, ist abhängig beschäftigt. Sie sind eine Art Erfüllungsgehilfe der Gesellschafter – ein Zuckerschlecken ist das eigentlich niemals. Sie sind vorrangig zur „Erheiterung“ der Gesellschafter dort angestellt, nicht

jedoch um das zu tun, was Ihnen am meisten Spaß macht oder was Sie am wenigsten hassen.

- Nun werden wir einmal etwas höher hinaufsteigen und dort „Schützenhilfe“ für unser Problem suchen:
  - Gerade in aller Munde gewesen, kommt uns Friedrich der Große gerade recht. Der hat auch allerhand dessen gehasst, was er sein und tun sollte, sich dann aber seiner Position angepasst und schließlich formuliert: „Ich bin der erste Diener des Staates.“ So etwas würde, etwas kleiner gefasst, auch einen Allein-Geschäftsführer gut schmücken.
  - Das Zimier (lt. Fremdwörter-Duden ein Ritterhelmschmuck) des Prince of Wales enthält ein Spruchband mit dem – tatsächlich in deutscher Sprache geschriebenen – Text: „Ich dien.“ Auch das wäre ein empfehlenswerter Denkanstoß. Demut, Bescheidenheit trotz gesunden Selbstbewusstseins.

### 3. Die Möglichkeiten, die Sie nun haben:

- Eine relativ einfache, absolut saubere Chance zur Rückkehr in den alten „kleinen“ Job sehe ich nicht (einmal GF, immer GF).
- Ein ernsthafter Versuch dahingehend könnte erst Ihre Gesellschafter verärgern und schließlich doch scheitern – dann wären Sie schlechter dran als vorher.
- Sie können kündigen und gehen; aber eine Chance, „draußen“ den angestrebten kleinen Job zu finden, sehe ich nicht.
- Sie können alles durchdenken, Ihre Gesamtsituation sorgfältig analysieren und Ihren Frieden mit Ihrer heutigen Position machen. Es ist eine Frage der inneren Einstellung. Wenn etwas zu tun ist, tun Sie es einfach, vergeuden Sie keine Zeit mit dem Einordnen in verschiedene Hass-Kategorien. Und denken Sie an die Alternativen, die Sie haben. Auch ich denke wie so viele: Es gibt Schlimmeres als sich mit einer GF-Position arrangieren zu müssen. Mancher gäbe seinen linken Arm dafür ...

### 4. Für potenzielle Nachahmer:

Unser Einsender war mit seiner Ablehnung des – damals wie heute – ungeliebten Top-Jobs nicht erfolgreich. Das war schade in mehrfacher Hinsicht. Ich weiß ja nicht, wie er damals argumentiert hat, vermute aber („ich hasse“), dass er vorwiegend „ich will nicht“ ins Feld führte.

Nun lässt sich ein ranghoher Chef (ein Gesellschafter), der selbst etwas will(!), kaum von dem Argument beeindrucken, dass der Untergebene dies nicht mag. Widerstände von unten sind dazu da, überwunden zu werden!

Man muss also schon mehr bieten als Trotz (will nicht), den man ja auch brechen oder durch gutes Zureden überwinden kann. Wirksamer ist es dann

schon, ernsthafte, durch Druck nicht wegzubringende (scheinbare) Sachargumente vorzutragen, etwa so: „Vielen Dank, das Angebot ist eine große Ehre für mich. Ich muss aber im Interesse der Sache (Gesellschafterinteressen, Belange des Unternehmens) dankend ablehnen – weil ich der Position nicht gerecht werden kann. Sie trauen es mir zu, das ehrt mich, aber ich kenne mich besser. Ich habe mich schon in der Vergangenheit oft gefragt, ob ich irgendwann einmal Geschäftsführer sein möchte. Und dann habe ich die Position und ihre Anforderungen einer- und meine Stärken und Schwächen andererseits analysiert und bin zu dem Ergebnis gekommen: Ich darf eine solche Position nicht anstreben, weil das nicht zu verantworten wäre, ich bin nicht der richtige Mann dafür, ich kann das nicht, ich wäre überfordert. Würde ich das Angebot annehmen, müsste ich davon ausgehen, Ihnen und mir damit ein untragbares Risiko aufzubürden.“

Wer ihn dann noch beförderte, würde unverantwortlich handeln.

### 2.3.5.2 Ich bin zu nett

#### Frage

Auch ich zähle zu dem großen Kreis Ihrer Fans, die seit vielen Jahren die „Karriereberatung“ verschlingen und zumindest versuchen, möglichst viele Tipps im Berufsleben anzuwenden. Ich muss allerdings zugeben, dass mir das nur sehr unvollständig gelungen ist; Sie werden mir nach Durchsicht meines Lebenslaufes sicher zustimmen.

Warum? Nun, ich war gar nicht an einer Karriere interessiert, ich wollte nur einen Job, in den ich meine Fähigkeiten optimal einbringen kann. Dann hatte ich ein paar Mal Pech in letzter Zeit. Oder? Sehen Sie Grundsätzliches oder Gemeinsamkeiten bei meinen letzten drei (Fehl-) Versuchen, im Berufsleben wieder Fuß zu fassen?

Nach siebzehn Berufsjahren bei der Tochter eines sehr großen internationalen Konzerns als Versuchsleiter und Technischer Leiter eines Produktbereichs wurde meine Stelle wegrationalisiert. Ich hätte – als einer von vielen – an einem größeren Standort der Firma weiterwurschteln können, entschied mich aber für einen Wechsel.

Dieses zweite Arbeitsverhältnis war mein Traumjob. Leider musste die Gesellschaft wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten verschlankt werden, von acht Führungskräften wurden vier entlassen, ich war dabei (Sozialauswahl). Ich fand meine nächste Stelle als Konstruktionsleiter in spe bei einem anderen Mittelständler.

Während meiner Probezeit kam allerdings nicht ein einziger Auftrag, zuletzt gab es 100 % Kurzarbeit. Außerdem hatte der Mann, dessen Nachfolger ich

werden sollte, keine Lust, mich anzulernen – trotz mehrfacher Beschwerde auch beim GF. Ursprünglich war eine zweijährige Einarbeitungszeit geplant; dieser Plan wurde fallengelassen und der Stelleninhaber zur Weiterarbeit überredet, ich wurde in der Probezeit entlassen.

Nach einjähriger Arbeitslosigkeit nahm ich eine Stelle als Entwickler (ohne Personalverantwortung) an. Ich wurde wieder nach der Probezeit entlassen, weil, wie ich später erfuhr, mein Vorgesetzter Angst um seine Stelle hatte (er war sehr viel jünger und vollkommen unerfahren als Vorgesetzter).

Nach einem weiteren halben Jahr Arbeitslosigkeit versuchte ich mich als Projektingenieur – wieder ohne Erfolg. Meine Erfahrung reichte dazu noch nicht (meine Einschätzung), außerdem war der Inhaber ein herrschsüchtiger Diktator, wir gerieten gelegentlich persönlich aneinander.

Ich habe lange über die Gründe für meine Probleme gegrübelt und eine Gemeinsamkeit erkannt: Ich bin zu nett. Ich hätte bei den letzten drei Anstellungen jeweils höher aufgestellte, unfähige Leute „über die Klinge springen“ lassen müssen. Aber in der Probezeit?

Was nun? Ich würde gern wieder als Leiter Konstruktion und Entwicklung arbeiten, ich denke, da bin ich genau richtig. Aber ich fürchte, ich bin dermaßen „verbrannt“, dass meine Bewerbung sofort im Müll landet. Was bieten sich überhaupt für Alternativen an?

---

### Antwort

Zwei Erklärungen vorab:

- a. Ich nun bin eigentlich nicht zu nett. Das ist beim Autor einer solchen Serie auch gut so, denn ich muss leider oft den Finger in Wunden legen und dann noch ein bisschen darin herumbohren. Seien Sie also gefasst, worauf auch immer.
- b. Wie wir sind, was wir können, das schlägt sich in einem – vor allem einem längeren – Lebenslauf nieder. Wenn sich die Dinge häufen, wird aus einem Verdacht schnell Gewissheit. Mehrern sich die Symptome dort, gibt es auch eine „Krankheit“ dahinter.

Beginnen wir nun mit der Analyse der Basis, auf welcher Sie ins Berufsleben eingestiegen sind:

Abitur mit 3,4. Das kann man machen, aber es ist gefährlich. Ein oder zwei Zehntelnoten später nämlich wird man „erschossen“, viel schlechter geht also gar nicht. Ein solches Resultat sollte zur Demut erziehen. Man sollte erkennen, dass die eigenen Bäume nicht in den Himmel wachsen werden. Man soll nicht

versuchen, auf ein schwaches Fundament ein großes Haus zu setzen. Sie nun wählten den Sprung von dieser schwachen Basis in die dünne Luft der Elite: Studium einer auch noch besonders anspruchsvollen Fachrichtung an der TU. Sechs Jahre(!) später hatten Sie herausgefunden, was ich hier oft verbreitet habe (wenn es auch mancher gar nicht gerne hört, warum auch immer): Mit einem Abitur von 3,x sollte man die Universität besser meiden. Sonst droht, was Sie dann erlebten: Studium ohne Abschluss.

Wechsel auf die FH. Den Unterlagen liegt ein Diplom bei, aber kein Blatt mit Hinweisen auf Noten. Nun, die Lebenserfahrung lehrt, dass dieses Vorgehen nicht typisch wäre z. B. für Einser-Kandidaten.

Mit 29 hatten Sie dann Ihr FH-Examen, über dessen Güte wir eben nichts wissen. Und – Sie müssten das Gemüt eines Fleischerhundes haben, wäre das nicht so – die Niederlage des nicht erreichten TU-Abschlusses nach so vielen Jahren hat ganz sicher auch Schaden an Ihrem Selbstbewusstsein angerichtet, so etwas steckt man nicht so einfach weg.

Die Schilderung im 3. Absatz klingt an jedem Stammtisch überzeugend. Ich aber bin von Beruf misstrauisch und habe die Zeugnisse vorliegen. Das Dokument auf dem Briefbogen des großen Konzerns (Sie wissen schon: „wie in Marmor gemeißelt“) bestätigt die siebzehn Jahre. Als Versuchsingenieur. Nix Leiter, weder vom Versuch, noch von einem Produktbereich. Keinerlei Veränderung während der extrem langen Tätigkeit dort.

Die „Schulnote“ des für die lange Dienstzeit kurzen Dokumentes ist gut, nicht sehr gut.

Wenn große Unternehmen den Job eines langjährigen, bewährten und tüchtigen Mitarbeiters wegrationalisieren und dieser also unschuldig rausgedrängt wird, sind sie oft großzügig bei den Abfindungen, aber praktisch immer großzügig bei Zeugnisformulierungen. Die Note wird entsprechend (Papier kostet ja nichts) geschönt. So etwa um eine halbe bis eine Note. Die zieht der Fachmann beim Lesen wieder ab. Wo aber bin ich dann in diesem Fall? Bei 2,5 oder 3 – nicht akzeptabel bei siebzehn Jahren Tätigkeit in solch einem Konzern.

Ihre Hochstapelei mit dem „Leiter“ ist unakzeptabel.

Und noch etwas: Wenn es heißt, „Herr X mordet weiter“, dann hat er vorher schon gemordet. Sie, geehrter Einsender, hätten lt. Ihrer Darstellung am Ihnen angebotenen anderen Arbeitsplatz „weiterwurschteln“ können. Also haben Sie auch vorher schon gewurschtelt. So etwa mag das Unternehmen es auch gesehen haben, diese Vermutung haben Sie selbst genährt. Das Zeugnis dieses Konzerns und ersten Arbeitgebers bescheinigt Ihnen das Ausscheiden auf eigenen Wunsch – nun sollten Sie auch in der schriftlichen und mündlichen Darstellung dabei bleiben (Sie allein wollten weg, ein Wegrationalisieren hat es nie gegeben).

Nach jenen siebzehn Jahren als ausführender Ingenieur haben Sie dann lt. Ihren Unterlagen bei einem kleinen Mittelständler die Leitung der Technik und der Konstruktion übernommen. Das Arbeitsverhältnis lief zwei Jahre, die Zeugnisbewertung ist „gut“, das Ausscheiden war unfreiwillig aus „konzernstrategischen Umstrukturierungsmaßnahmen“. Man beschreibt Sie als „unternehmerisch handelnde Führungskraft“.

Wie wäre es mit etwas „ingenieurgerechter“ Präzision? Bei Ihrer dritten Stelle

- schreiben Sie im Lebenslauf „Konstruktionsleiter“,
- schreiben Sie im Brief an mich „Konstruktionsleiter in spe“,
- schreibt das Zeugnis (das bloß eine Arbeitsbescheinigung ohne Bewertung ist) „stellvertretender Konstruktionsleiter einer Sparte“.

In Bewerbungen gilt: Das „Zeugnis“ hat recht, wer davon abweicht, hat gelogen. In der Sache ist das alles eher unwichtig, aber es wirft kein gutes Licht auf Sie. Außerdem ist diese Bescheinigung nicht gut, sie bestätigt die Entlassung, spricht von „konjunkturellen Gründen“, bedauert aber nichts.

Vom vorletzten Arbeitgeber (Entwickler) gibt es ein ausführliches Zeugnis. Das bestätigt eine arbeitgeberseitige Entlassung, bedauert sie(!), gibt aber keinerlei Begründung. Das ist nicht gut.

Die bisher letzte, auch bereits abgeschlossene Position nennen Sie im Brief an mich „Projektingenieur“, im Lebenslauf „Projektleiter“, ein Zeugnis gibt es nicht.

Man gerät übrigens nicht als kleiner Angestellter mit einem Inhaber (oder auch Geschäftsführer/Vorstandsmitglied) „aneinander“. Das klingt nach dem Kampf auf gleicher Ebene – die hier nicht gegeben ist, ganz und gar nicht. Formal müssten Sie sagen: „Leider gab ich meinem höchsten Chef Gelegenheit, mit mir äußerst unzufrieden zu sein. Da hat er mich, wie zu erwarten war, gefeuert.“ Aber lassen Sie das lieber bleiben.

Ich weiß nicht, ob ich Ihnen noch helfen kann. Zusätzlich sind Sie inzwischen auch schon 51 Jahre alt. Das geht im Führungsbereich noch einigermaßen, bei ausführenden (Sachbearbeiter-) Stellen ist das eine hohe Hürde. Aber in jedem Fall ist dies hier ein gutes Lehrstück, mit dem ich anderen Lesern zeigen kann, was man tut und was besser nicht.

Also sehr geehrter Einsender, ich glaube, ein zentraler Kern Ihrer Probleme liegt hier: Es fehlt Ihnen an Demut. Das gilt für die Beurteilung eigener Qualitäten, Abschätzung von Möglichkeiten, die Sie haben, Wertschätzung von Chancen und Umgang mit Informationen. Sowie für den Umgang mit Chefs!



Ich versuche zunächst einmal eine Auflistung von Fehlern und unglücklichen Entscheidungen, basierend auf falscher Einschätzung der eigenen Möglichkeiten etc.:

1. Ihr Umgang mit Informationen in Ihren Unterlagen ist absolut nicht zu akzeptieren. Daran allein muss jede ernsthafte Bewerbung bei seriösen Unternehmen scheitern. Niemals(!) dürfen Sie „mehr“ aus sich machen (Anschreiben und/oder Lebenslauf) als das Zeugnis hergibt.
2. Das Durchziehen Ihrer Ausbildung (Studium) war bereits ein sehr schlechter beruflicher Start. Dass man mit so einem miesen Abitur ein TU-Studium versucht und nach sechs Jahren(!) merkt, dass das nicht geht, hätte Ihnen zeigen müssen – und zeigt jedem Bewerbungsleser immer wieder neu –, dass es da Grenzen gibt. Auf jener Basis „gar nicht an Karriere interessiert zu sein“, war eigentlich vernünftig.
3. Sie hatten dann beim ersten Arbeitgeber über lange Jahre einen dazu passenden Job als ...-Ingenieur. Warum müssen Sie den gegen die Zeugnisformulierung zum „Leiter“ aufblasen, warum erklären Sie, Sie hätten den angebotenen Ersatzjob, in dem Sie „einer von vielen“ am anderen Standort gewesen wären, als unter Ihrer Würde betrachtet? Hätten Sie, nachdem Sie Ihren ersten Job ja nun eine so entsetzlich lange Zeit hindurch mitgemacht hatten, in diesem Unternehmen einfach „weitergewurschtelt“, stünden Sie sehr viel besser da als heute.
4. Die Position Nr. 2 als Leiter Konstruktion war Ihr Traum. Bekommen hatten Sie die übrigens aufgrund einer Bewerbung mit dem Lebenslauf, der Sie als „Leiter“ bei Arbeitgeber Nr. 1 auswies – das anderslautende Zeugnis ohne „Leiter“ gab es ja erst nach Ihrem Ausscheiden. Wer will ausschließen, dass Ihre Chefs dort diese Diskrepanz später bemerkt und Sie – auch – deshalb auf die Entlassungsliste gesetzt hatten? Und: Von seiner Traumposition hat man ein „traumhaftes“ Zeugnis, z. B. ein sehr gutes (noch dazu, wenn man den „Rabatt“ wegen der „unschuldigen“ Entlassung einrechnet). Und vor allem: Selbst wenn hier alles perfekt wäre, es handelt sich dann immer noch um nur eine von fünf Positionen, um nur zwei von insgesamt zweiundzwanzig Dienstjahren. Das ist keine überzeugende Bilanz.
5. Sie sahen sich in der ersten Position als „Leiter“, Sie waren es in der zweiten. Die – tapferen – Versuche, danach nur ausführend/nichtleitend zu arbeiten, waren Hochrisikoabenteuer. Man hat äußerst schlechte Erfahrungen mit dem Einsatz von ehemaligen – auch von nur „gefühlten“ – Führungskräften auf niederrangigen Positionen. Lesen Sie Ihre entsprechenden eigenen Darstellungen: Es wimmelt nur so von unfähigen oder unwilligen Vorgesetzten, bössartigen Inhabern etc.

Bis hierher ist meine Aussage eindeutig und fundiert. Nun erwarten Sie einen Rat für die Zukunft, möglichst mit Erfolgsgarantie. Letztere kann es niemals geben.

Als Rat: Gehen Sie in sich und prüfen Sie, ob ich nicht vielleicht recht habe mit meiner Analyse. Dann akzeptieren Sie, dass Sie eine seriöse Leitungsposition nicht mehr bekommen werden bei dieser „Vorbelastung“ des Lebenslaufes. Überarbeiten Sie Ihren Lebenslauf und Ihre mündliche Darstellung. Sie waren nie leitend tätig. Der einzige Punkt, in dem so etwas auftaucht, ist die Position Nr. 2. Ziehen Sie die im Lebenslauf auf „Konstrukteur, verantwortlich für eine Produktgruppe“ herunter und schreiben Sie im Lebenslauf darunter: „(intern vor allem wegen der Wirkung auf Kunden als Abteilungsleiter bezeichnet, dem kam aber im Tagesgeschäft des kleinen Unternehmens keine Bedeutung zu)“, lassen Sie schriftlich und mündlich (Vorstellungsgespräch!) jegliche Kritik an Vorgesetzten weg – und akzeptieren Sie, dass Sie wegen „selbst gemachter Fehler“ da sind, wo Sie sind.

Dann bewerben Sie sich breit auf Ausführungsebene, vermarkten Sie Ihre/ eine fachliche Spezialqualifikation, denken Sie auch an Firmen an unattraktiven Standorten und an Arbeitnehmerverleiher.

### 2.3.5.3 Warnschuss mitten im Berufsleben

#### Frage

Ich bin knapp über 50, im mittleren Management eines Industrieunternehmens tätig – und mit meinem bisherigen Karriereweg zufrieden. Ich durfte anspruchsvolle, spannende und komplexe Projekte umsetzen und erfreute mich der Wertschätzung meiner Mitarbeiter und Vorgesetzten.

Wohl aufgrund der jahrelangen extremen Stressbelastungen erlitt ich einen leichten Herzinfarkt.

Ich nehme nun Unsicherheiten meiner Vorgesetzten hinsichtlich meiner weiteren Laufbahn wahr. Deren ambivalente Haltung besteht darin, dass sie es einerseits schon gerne hätten, dass ich als ehemals bekannter Leistungsträger wieder voll in den Job einsteige, andererseits scheint aber die (berechtigte) Befürchtung vorhanden zu sein, dass ich irgendwann komplett zusammenklappe. Ich stelle mir vor, dass aus Sicht des Managements ein jüngerer unverbrauchter Ersatz (sofern dieser gefunden wird) und mein Abgang für das Unternehmen die beste Lösung wären.

Welche alternativen Lösungsstrategien habe ich?

- I. Aus gesundheitlicher Sicht wäre natürlich die Sofortrente die Variante mit der höchsten Lebenserwartung. Leider auch die unrealistischste. Mir fehlt

- Vermögen, eine Berufsunfähigkeitsrente wegen eines leichten Herzkasperls gibt es auch nicht.
- II. Im Unternehmen ein stressfreies Biotop suchen. In meinem Unternehmen gibt es das nicht; zurück ins operative Geschäft als einfacher Ingenieursachbearbeiter geht auch nicht, ich bin dort zu lange „raus aus dem Geschäft“.
  - III. Jobwechsel in ein stressfreieres Unternehmen: in meinem Alter mit der gesundheitlichen Problematik unmöglich.
  - IV. Den gesundheitlichen Warnschuss ignorieren und zu 100 % wie vorher weitermachen. Das wäre meinen Chefs am liebsten. Aber diese Variante ist gesundheitlich die riskanteste.
  - V. Ich könnte versuchen, mich irgendwie durchzulavieren, stressreduzierende Maßnahmen einzuführen, aber trotzdem den alten Tätigkeitsbereich beizubehalten. Das ist ein Eiertanz, eine Kompromisslösung „bewusste Performanceeinbuße vs. gesundheitlicher Benefit“.

### Antwort

Handeln wir ein Detail schnell ab, bevor es im Hauptthema untergeht: Der Mensch neigt dazu, bei Aufzählungen das für ihn Wichtigste nach vorn zu setzen. Das geschieht ganz instinktiv.

Eine mittlere Führungskraft ist nun aber nicht vorrangig dazu da, die Wertschätzung ihrer Mitarbeiter (Ihr erster Absatz) zu erringen. Das ist zwar mitunter auch nützlich, aber eingesetzt und bezahlt wird sie von den Vorgesetzten, deren Erfüllungsgehilfe sie in ihrem Zuständigkeitsbereich ist. Machen Sie da bloß keinen Fehler in der Verteilung der Prioritäten! Auch im Denken nicht. Es sind Situationen vorstellbar, in denen Führungskräfte durchaus einmal ohne die Wertschätzung der Mitarbeiter auskommen müssen und können (Stichwort „Personalabbau in der Abteilung“). Aber es ist keine Situation denkbar, in der sie ohne Wertschätzung ihrer Vorgesetzten überleben können.

Zunächst einige grundsätzliche Aussagen (wobei wir nichts über die medizinische Prognose oder dringende Empfehlung der Ärzte wissen; außerdem bin ich medizinischer Laie, aber alle anderen Beteiligten sind es auch):

1. Was Ihnen geschehen ist, gilt allgemein als „Warnschuss“. Er zeigt, dass Ihre Leistungskraft endlich ist. Jeder geht davon aus, dass sich so etwas wiederholen kann, wobei Sie keine Garantie dafür haben, dass es dann bei „leichten“ Infarkten bleibt.

Fazit: In Ihrem ureigenen Interesse können Sie nicht weitermachen wie vorher. Das bisherige berufliche Leben ist vorbei, es muss eine Veränderung für Sie geben. Diese Veränderung kann nur in Richtung „Karriere light“ gehen:

weniger Stress, weniger Einsatz, weniger der zentrale Leistungsträger, weniger der (fast) unentbehrliche Macher, dafür Bereitschaft zum Zurückgehen. Ihr bisheriges berufliches Leben muss sterben, damit Sie weiterleben können. Denken Sie vermehrt an sich, seien Sie – neben allem anderen – auch egoistisch.

Akzeptieren Sie diesen Punkt – und stellen Sie sich den Konsequenzen.

2. Es ist immer hilfreich, sich einmal schonungslos über den eigenen Marktwert klar zu werden – unter der Voraussetzung, dass einfach alle die volle Wahrheit wüssten. Eine sehr kurze Überlegung ergibt: Als Mann über 50 mit gerade überstandenen ersten Herzinfarkt sind Sie als Bewerber chancenlos. Sie mögen noch so kompetent und – ehemals – leistungsstark gewesen sein; jetzt gelten Sie als unkalkulierbares Risiko. Nein, Ihre (nahezu einzige) Chance liegt innerbetrieblich, in dem Umfeld, das Sie kennt, schätzt, das um Ihre Verdienste weiß. Aber: Ewig und gegen alle Beeinträchtigungen schützt Sie auch das nicht.

Gefordert von Ihnen sind Sensibilität, ein Hineinversetzen in die Denkstrukturen Ihrer Vorgesetzten und die Bereitschaft, sich so weit zurückzunehmen, dass Sie in den Augen des Unternehmens nicht zum ständigen Ärgernis werden.

3. Ihre Vorgesetzten werden Ihnen zunächst durchaus menschliches Mitgefühl entgegenbringen und ein daraus abgeleitetes Verständnis für Sie und Ihre Situation zeigen. Schließlich sind sie auch Männer, auch über 50 (oder werden es bald sein) und auch Führungskräfte. Wenn sie eines Tages „dran“ sind, wollen sie auch einigermaßen anständig behandelt werden. Aber: Ihre Chefs sind darüber hinaus auch abhängig Beschäftigte, die sich für die sinnvolle Verwaltung der ihnen anvertrauten Ressourcen im Sinne der Gewinnoptimierung verantworten müssen. Und ein Unternehmen klassischer Art ist kein Sozialbüro. Viele Betriebe sind durchaus auch sozial, aber nie vorrangig. Ihre Chefs müssen also einen Kompromiss finden zwischen maximaler Effizienz ihres unterstellten Apparates, der dem jeweiligen Vorgesetzten obliegenden Fürsorgepflicht für jeden einzelnen Angestellten, der Auswirkung ihrer Maßnahmen auf die inner- und außerbetriebliche Öffentlichkeit usw. Danach suchen sie, diese noch bestehende Unsicherheit erscheint Ihnen als Ambivalenz. Hinzu kommt: Für Fälle wie Ihren gibt es kein vorgegebenes Schema, hier muss man sich an eine halbwegs befriedigende individuelle Lösung herantasten.

Besonders problematisch ist, dass es medizinisch für Sie keine klare Prognose gibt. Niemand weiß genau, welche Belastungen Sie tragen können, ob und wann der nächste Infarkt kommt und was danach sein wird. Gegenbeispiel:

ein komplizierter (mechanischer) Beinbruch. Da gibt es meist Prognosen mit x Wochen Krankenhaus und y Monaten Reha bis zur völligen Wiederherstellung.

Ihre Chefs haben es also auch nicht ganz leicht; sie hätten als wichtigste Basis gern Planungssicherheit – die es hier gar nicht geben kann. In jedem Fall erwarten sie Hilfe: von Ihnen; Sie sind das Problem, von Ihnen sollte die Lösung kommen. Und es gibt noch drei Aspekte, die man sehen muss – und die auf Dauer auch die Sichtweise Ihrer Chefs beeinflussen werden:

- a. Es gibt keinen Beweis, dass Ihr Herzinfarkt auf besondere betriebliche Belastung oder gar Überlastung zurückzuführen ist. Auch Pensionäre am Strand von Malibu erleiden so etwas, manche Menschen scheinen anfälliger zu sein als andere.
  - b. Grundsätzlich sind die Leistungen eines Angestellten in der Vergangenheit mit dem Gehalt von gestern und vorgestern abgegolten. Für seine Zukunft im Unternehmen zählt praktisch nur der Wert, den er in dieser haben wird.
  - c. Ich erinnere daran, dass unser berufliches System keine Gerechtigkeit kennt – auf den Produktmärkten gibt es auch keine. Das System ist auch nicht ungerecht, es kann einfach mit der Forderung nach Gerechtigkeit nichts anfangen.
4. Es sollte also von Ihnen ein Lösungsvorschlag kommen, mit dem Sie leben können (ohne einen Preis zu zahlen, kommen Sie aus dieser Situation nicht hinaus), von dem Sie glauben, er könnte für Ihre Chefs akzeptabel sein und er könnte sachlich „funktionieren“. Denken Sie nicht wieder vorrangig an Ihre Mitarbeiter, Sie haben jetzt nicht mehr die Kraft, diese vor unliebsamen Veränderungen zu bewahren.

Dieser Vorschlag muss Ihr Engagement reduzieren, Stress für Sie abbauen, dem Unternehmen dienen (indem Ihre Kompetenz und Ihre Erfahrungen erhalten und verwertbar bleiben). Macht-, Einfluss-, Hierarchie- und Geldeinbußen inbegriffen. Machen Sie deutlich, dass Sie weiter arbeiten und sich engagieren wollen, dass Sie das im vorgeschlagenen Rahmen auch ärztlicherseits dürfen, dass Sie das jetzt in Ihrer Person liegende Risiko keineswegs einseitig dem Unternehmen aufbürden möchten und dass Sie wissen, dass die Angelegenheit auch für das Unternehmen und Ihre Chefs äußerst schwierig ist. Geben Sie einen größeren Teil Ihrer bisherigen Funktion ab. Beschäftigen Sie sich nicht weiter mit dem Gedanken, ob man Sie am liebsten loswerden würde. Denken Sie an Punkt 1, in dem es heißt: Seien Sie auch egoistisch. Aber machen Sie schnell, Ihre Chefs brauchen eine Lösung.

So furchtbar weit auseinander sind wir bei den konkreten Lösungsstrategien nicht. I – IV kommen für uns beide nicht in Frage. Ich plädiere für ein verschärftes V., aber ohne den Kerngedanken, „den alten Tätigkeitsbereich beizubehalten“. Das wird nicht gehen. Schlagen Sie vor, die Abteilung aufzuteilen oder sie einem anderen Leiter zu geben oder selbst auf die Leitung der Gruppe X zurückzugehen oder Abteilungsleiter zu bleiben, aber die Gruppe Y an einen Kollegen zu geben oder direkt Ihrem Chef zu unterstellen. Für vermutlich damit verbundene Mehrkosten werden Sie ein finanzielles Opfer akzeptieren müssen. Zu überleben ist wichtiger als möglichst viel Geld zu verdienen.

### 2.3.5.4 Korrekt, aber „tot“, oder Betrüger mit Job?

#### Frage

In meinem Berufsleben gibt es ein von mir verschuldetes Vorkommnis, dessen wahrheitsgemäße Darstellung mich den Job kosten und jede Chance bei Bewerbungen ruinieren würde. Es ist mir gelungen, die Unterlagen so aufzubereiten, dass dies nicht erkennbar wird. Jetzt habe ich einen Chef, der mir vertraut und mich daher beschämt. Ich würde ihm gern die Wahrheit sagen.

#### Antwort

Wenn Ihr Chef Inhaber und also souverän ist, könnte ein Geständnis vielleicht sinnvoll sein, gefährlich bleibt es. Ist er jedoch Angestellter, muss er sich „oben“ verantworten. Er darf nicht mit dem Wissen einfach weitermachen, er muss sich Rückendeckung holen und Ihren Fall bei seinen Chefs „ausbreiten“ – was vielleicht Ihr Ende dort bedeutet. Andernfalls gefährdet er seine Karriere. Bei einem Inhaber-Chef gebe ich Ihnen ca. 30–40 % „Überlebenschance“, bei einem angestellten eigentlich keine – oder er muss kündigen, um nicht illoyal zu werden. Tun Sie ihm das nicht an. Eine bessere Lösung habe ich nicht. Akzeptieren Sie Ihre moralische Belastung als Teil einer verdienten Strafe.

### 2.3.5.5 Wo bleiben die jungen Männer bei der Frauenquote?

#### Frage

Das Thema ist meiner Ansicht nach hochbrisant, vor allem für junge Ingenieure mit Karriereambitionen: die staatlich geforderte Bevorzugung von Frauen in Führungspositionen. Das Damokles-Schwert einer Frauenquote nicht nur für Aufsichtsratsposten droht jederzeit auf uns herabzufallen; vor allem, wenn die Wirtschaft nicht spurt.

Der folgende Abschnitt wurde kopiert aus <http://m.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/frauenquote-lauter-verlorene-maenner-11771952.html>; Artikel gezeichnet mit Bettina Weiguny.

Das darin enthaltene Zitat von Herrn Dr. Zetsche bringt es auf den Punkt:

„Was Alphamädchen und Frauenförderer beglückt, bremst eine Generation junger Männer aus: die zwischen Anfang 30 und 45. Plötzlich muss alles blitzschnell gehen. Schneller als überhaupt möglich, wie Daimler-Chef Dieter Zetsche kritisiert. Sein Dilemma: ‚Wohin soll ich all die Männer aussortieren? Alle zwangsweise in Rente schicken, damit genug Stellen frei werden?‘

Nein, die alten Herren müssen um ihre Posten nicht bangen. Ausbaden müssen die jahrzehntelang praktizierte Men-Only-Mentalität die Neueinsteiger. ‚Im Zweifel für die Frau‘, lautet das oberste Gebot der Personalpolitik, mag es offiziell auch heißen: ‚Im Zweifel nur nach Qualifikation.‘“ (Ende des Zitats).

Meine Erfahrung ist: In den letzten Jahren wurden Frauen immer mehr bevorzugt und Männer diskriminiert. Nicht die Leistung zählt, sondern das Geschlecht; bei der Daimler AG, bei der ich 20 Jahre lang war und auch in Hochschulen, z. B. bei der Berufung von Professor(inn)en in MINT-Fächern (hier gibt es – zumindest an meiner Hochschule – interne Frauenquoten).  
gez. Prof. Dr.-Ing. ...

---

### Antwort

Zunächst einmal ist jede Quotierung zwangsläufig mit Ungerechtigkeiten verbunden, anders geht es gar nicht. Es ist davon auszugehen, dass die EU-Leute, die damit angefangen haben, das wussten. Also ist die nun zu beobachtende Ungerechtigkeit gegenüber Männern gewollt oder wird doch bewusst in Kauf genommen. Es ist nicht denkbar, dass man auf EU- oder nationalstaatlicher Ebene von diesem Effekt überrascht worden ist. Wer mehr Frauen irgendwo „oben“ will und nicht per Erlass die Zahl entsprechender Stellen drastisch vermehrt, will weniger Männer – eine Binsenweisheit.

Es ist als hätte man in seinem heimischen Garten mitten im Rasen ein großes Loch, aber keine Erdreserven zur Hand. Also nimmt man an anderer Stelle Erde weg, gräbt also dort ein neues Loch – und schüttet das alte damit zu. Viel gewonnen hat man insgesamt nicht, nur ein Loch gegen ein anderes getauscht. Kinder erfahren das schon bei Sandkastenspielen, nur vermeintliche Gerechtigkeitsfanatiker und Gutmenschen fühlen sich damit besser.

Es wäre ein bisschen polemisch, in der Sache aber keineswegs falsch, die „Frauenförder-Quote“ eine „Männerreduzierungs-Quote“ zu nennen. Weil das eine ohne das andere nicht geht. Was vorrangig gewollt war, ist nicht entscheidend – um das, was „hinten herauskommt“, geht es letztendlich.

Es wird auch nicht eine bisher bestehende Ungerechtigkeit durch irgendeine Umkehr der Verhältnisse ausgeglichen. Die bisher zweifelsfrei bestehende

Dominanz der Männer im Managementbereich bestimmter Institutionen und Unternehmen – keineswegs überall, von unserer Regierung abwärts gibt es durchaus zahlreiche Organisationen fest in Frauenhand – beruhte ausschließlich auf Tradition, üblichem Verhalten, „automatischem“ Weitermachen der Organisation in „bewährter Weise“ (Beharrungsvermögen), konservativem Denken und einer bei Menschen oft ausgeprägten Abneigung gegen Veränderungen. Aber es gab vor der Frauen-Förderung kein gültiges Gesetz, das etwa Männer bevorzugt hätte und schon gar keine Männerquote.

Gegenüber der „Gemengelage“, die zur Dominanz der Männer in jenen Positionen geführt hat, ist die nun von oben verordnete Frauen-Bevorzugung in bestimmtem Rahmen eine ziemlich große „Keule“.

Ich halte sie für absolut unangemessen. In einer freien, uneingeschränkt demokratischen Gesellschaft muss man eine Gruppe, die ziemlich genau 50 % der Wählerstimmen ausmacht, nicht künstlich fördern – eine solche Gruppe kann, wenn sie es denn will, gut für sich selbst sorgen. Bei unserer Kanzlerin hat es auch „ohne“ geklappt, fast hätten wir noch eine Bundespräsidentin dazu bekommen.

Bei einer so großen Gruppe wie derjenigen der Frauen gilt: Qualität, verbunden mit dem Willen zur Macht, setzt sich auch ohne eine populistische Quotierung durch – sofern denn beide genannten Voraussetzungen erfüllt sind.

Warum ich die Quote (wie jede andere dieser Art auch) für absolut falsch halte? Weil sie ein Instrument sein kann, das an dem Ast sägt, auf dem wir alle sitzen: Wir leben nicht von unseren Rohstoffen oder sonstigen unverdient in unsere Gewalt gelangten Ressourcen, wir leben ausschließlich von den Fähigkeiten unserer Menschen – das gilt für jeden einzelnen Platz in jenen Institutionen, die den Staat tragen, schon weil sie das Staatsvolk nähren und kleiden. Und an jeden dieser Plätze gehört der beste Kandidat, der für Geld zu bekommen ist. Ist man einer Quotierung unterworfen, lässt sich das schon in der Theorie nicht mehr sicherstellen, in der Praxis gewiss nicht.

Jede Frau, die nur wegen der Quote hochkommt – und es wird sie geben –, ist ebenso von Übel, wie es eine Quoten-Frau im Kanzleramt oder ein Quoten-Mann an der Spitze eines Konzerns wäre. Die – zugegebenermaßen nur recht unvollkommen zu ermittelnden – Besten müssen an die maßgeblichen Plätze gesetzt werden, nicht diejenigen, die eine Quote erfüllen. Ich halte diesen Grundsatz für unabdingbar.

Wenn diese Besten in einem Fall Frauen sind, dann setzt Frauen dahin. Von mir aus auch irgendwo zu 80 %. Aber wenn bessere Männer sich anbieten sollten, dann nehmt gefälligst die.

In der Frage, ob Frauen generell die besseren Manager oder beispielsweise Hochschulprofessoren sein könnten, sehe ich keinen Sinn. Wer es jeweils am besten kann, der soll es werden.



Ich bin für Frauen, notfalls sogar im Doppel an der Staatsspitze. Ich habe mit absolut überzeugenden Geschäftsführerinnen gearbeitet und mit hervorragenden Sachbearbeiterinnen, ich kenne überforderte Unternehmenserbinnen auf der einen und Männer, die zufrieden unter Chefinnen arbeiten, auf der anderen Seite. Natürlich kenne ich auch Frauen, die sehr engagiert betonen: „Was immer Sie wollen, aber nie wieder unter einer Frau.“ Das alles gibt es bei und mit Männern auch.

Und ich bin für die Förderung von möglichen Talenten, die bisher nicht entdeckt wurden oder nicht zum Durchbruch kamen: Fördert den Mathematikunterricht für Mädchen, fördert das Studium von Frauen in Fächern, die ins Management führen (nein, Pädagogik tut es eher nicht), fördert Firmen, die Arbeitsumstände bieten, welche den Belangen von Müttern entgegenkommen und jene, die Managementkurse für Frauen offerieren (falls das sinnvoll sein sollte). Und wenn ein Vorstandsvorsitzender eine Person in den Vorstand zu berufen hat: Sofern er die beste will, dies nun eine Frau ist und seine männlichen Vorstandskollegen murren sollten, dann muss er sich durchsetzen.

Aber hört auf, in die Strukturen eines der erfolgreichsten Industrieländer der Welt mit Primitivinstrumenten wie Quoten einzugreifen – weder für Frauen, noch für Menschen einer bestimmten Abstammung, einer Rasse, einer Heimat und Herkunft, eines Glaubens, einer religiösen oder politischen Anschauung. Diese Aufzählung entspricht ziemlich genau jener in Art. 3, Absatz 3 des Grundgesetzes. Dort steht, wer alles nicht „benachteiligt oder bevorzugt“ werden darf. Jede Quote aber tut das, daran ist nicht zu rütteln.

Zwei Aspekte fehlen mir noch, auf deren Ansprache ich nicht verzichten möchte:

1. Zur bisherigen Männerdominanz im Management und in sonstigen herausgehobenen Positionen ist es nicht etwa nur durch männliche Abwehrhaltung gekommen, sondern auch durch weitverbreitetes weibliches Desinteresse. Wir reden hier vorrangig mit und von Ingenieuren. Absolventinnen dieses Fachs gibt es inzwischen viele, entsprechende Sachbearbeiterinnen in den Betrieben in nahezu allen betrieblichen Einsatzbereichen auch. Aber wenn wir beispielsweise einen „Leiter Konstruktion (m/w)“ oder einen „Leiter Teilefertigung (m/w)“ ausschreiben oder technische Team- bzw. Gruppen- oder Projektleiter, dann gibt es entweder gar keine weiblichen Bewerber oder ihr Anteil liegt im mageren einstelligen Prozentbereich. Wo, bitte sehr, liegt dann eine Ungerechtigkeit, die man unbedingt per Quote beseitigen muss? Die Frauen müssen auch wollen, anders geht es nicht. Natürlich muss man ihnen auch die Gelegenheit geben durch frauenfreundliche Arbeitsumstän-

de, dazu habe ich ja oben schon Stellung genommen. Aber eine „Keule“ ist die falsche Maßnahme.

Hat vor Einführung der Quote jemand die Frauen überhaupt gefragt, ob sie nun strömen wollen in die ihnen damit offenstehenden Laufbahnen? Interessiert eine solche Banalität überhaupt?

2. Was bedeutet das nun für die jungen Männer? Es wird, das ist unvermeidbar, ganz sicher massive neue Ungerechtigkeiten geben bei dem Versuch, vermeintliche bisherige Ungerechtigkeiten zu eliminieren.

Wenn sich ein Konzern dazu entscheidet (oder schon entschieden hat), nun eine Frauenquote im Management einzuführen, dann hat das in zwanzig Jahren lediglich beherrschbare Konsequenzen: Die Quote ist realisiert, wird vielleicht sogar bereits übertroffen, ist vielleicht sogar durch die entsprechende Praxis überholt, ist in Vergessenheit geraten oder wurde – Gott gebe ihnen den Verstand dazu – wieder abgeschafft. Aber: Schon jeder Student weiß, was auf ihn zukommt, jeder Berufsanfänger weiß es, jeder praxiserfahrene Aufsteiger auch.

Wenn die Quote einmal erfüllt ist, ist jede einzelne Neubesetzung einer Managementposition wieder ein weitgehend offenes Rennen. Da eines Tages im Konzern genug Frauen dort sitzen werden, wo die Quote sie hinhaben wollte, ist bei jeder einzelnen Besetzung Gelegenheit, tatsächlich „den Besten“ (der Mann oder Frau sein kann) auszuwählen. Wird es in der Konstruktion ein Mann und setzt sich gleichzeitig im Marketing eine Frau durch, dann stimmt die Quote wieder. Oder umgekehrt.

Sicher, für die jungen Männer weht der Wind dann härter, die Zahl der Aufstiegspositionen wird geringer sein. Darauf aber kann man sich einstellen. Es werden jene Männer auf der Strecke bleiben, bei denen man heute auch nicht weiß, worin eigentlich ihre Qualifikation besteht – ein Teil davon wird durch jene Frauen ersetzt werden, bei denen man auch nicht weiß, worin eigentlich ...

Aber die echten männlichen Spitzenkräfte lassen sich dadurch nicht unterkriegen. Der Wettbewerb ist härter – na und? Die „Pro-Kopf-Qualifikation“ männlicher Manager müsste eigentlich sogar steigen, es mag allerdings manch durchschnittlicher Aufsteiger auf der Strecke bleiben. Das richtet volkswirtschaftlich kaum Schaden an.

Aber das bezieht sich auf die Situation in zwanzig Jahren. Was jedoch gilt „heute“, also bei Einführung der Quote? Das wird ein „Schlag ins Kontor“ für die unter anderen Voraussetzungen gestarteten jungen Hoffnungsträger, davon muss man ausgehen. Da werden Lebensentwürfe zerstört, Hoffnun-

gen enttäuscht, tiefgreifende Frustrationen begründet. Und die Betroffenen waren schuld- und sind chancenlos.

Externe Bewerbungen? Bei gleichartigen und gleichgroßen Konzernen, die auch die Quote haben, ziemlich aussichtslos. Stärker in den nichtquotierten Mittelstand zu streben, wäre ein Ausweg, den nicht jeder gehen will und wegen falscher Begabung nicht jeder gehen kann. Und mehr Stellen als vorher hat der Mittelstand auch nicht zu bieten, nur weil Konzerne nach Quote befördern.

Falls es ein Trost ist: Jede tiefgreifende Veränderung „verheizt“ große Teile einer ganzen Generation. Das war schon oft so – von der französischen Revolution bis zur Wende in der ehemaligen DDR; mal traf es die Leute von Adel, zuletzt die systemkonforme Führungselite. Womit ich nicht mehr gesagt haben will als hier steht, weitergehende Vergleiche habe ich nicht beabsichtigt. Aber wie der Volksmund sagt: Wo gehobelt wird, da fallen Späne. Nach meiner – in diesem Fall unmaßgeblichen – Meinung geht die Quote über § 3 des Grundgesetzes hinaus. Es heißt in Abs. 2: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Ich halte die Quote für eine instinktlose Zwangsmaßnahme, mit der man weit über dieses Ziel hinausgeht. „Fördern“ ist gefordert, nicht das Ausüben von Zwang, wie man es mit der Aufsichtsratsquote begonnen hat.

Was uns bleibt: in zwanzig Jahren zu schauen, was dabei herausgekommen ist. Und stets für das Besten-Prinzip zu kämpfen. Unabhängig von Geschlecht, Abstammung, Rasse etc. etc.

### 2.3.5.6 Direkt Papas Firma übernehmen?

#### Frage

Zurzeit studiere ich Maschinenbau an der Hochschule in ..., werde allerdings für den Bachelor aufgrund von Anfangsproblemen mit Mathe und wegen eines speziellen studentischen Engagements etwa zwei Semester mehr benötigen.

Mein Vater ist Geschäftsführer und Gesellschafter eines mittelständischen Automobilzulieferers, das Unternehmen läuft momentan sehr gut. Man war nicht von der Wirtschaftskrise betroffen und hat auch für die nächsten Jahre bereits Aufträge von namhaften Automobilherstellern und wichtigen großen Zulieferern.

Nach den Vorstellungen meines Vaters soll ich direkt nach dem Studium die Firma übernehmen, sodass er sich, nachdem er mich eingearbeitet hat, zurückziehen und in Rente gehen kann. Da er die Firma ungern einfach so schließen

will, möchte er von mir eine relativ schnelle Entscheidung in dieser Angelegenheit, sodass gegebenenfalls noch Zeit bleibt, eine Alternative zu finden.

Ich persönlich bin mir sehr unschlüssig darüber, ob es eine gute Idee ist, direkt nach dem Studium ohne große Berufserfahrung in die Geschäftsführung aufzusteigen. Andererseits wäre das eine einmalige Chance für mich und meine Karriere. Ich weiß, dass ich auf jeden Fall später einmal in die Geschäftsführung möchte und habe auch schon in den Ferien in der väterlichen Firma einiges mitbekommen.

Aber so direkt nach dem Studium? Was wäre, wenn ich scheitere? Ich habe bei Ihnen schon oft gelesen, dass es schwierig ist, als gescheiterter Geschäftsführer eine neue Position zu finden.

---

### Antwort

Die Versuchung ist an Sie herangetreten – und Sie haben immerhin gemerkt, dass es eine ist. Versuchungen sind dadurch geprägt, dass sie ein äußerst reizvoll erscheinendes Angebot einschließen, für das entweder ein ebenso hoher Preis zu zahlen ist oder bei dem ein besonders großes Risiko in Kauf genommen werden muss.

Ich weiß nicht, welche Argumente Ihr Vater hat, um jetzt diesen Druck zu machen (sein Alter, Gesundheitszustand, anderweitige Interessen), also konzentrieren wir uns auf Ihre Seite der Angelegenheit:

1. Die Führung eines produzierenden Industrieunternehmens im harten geschäftlichen Umfeld der Automotive-Branche ist kein Job für einen Berufsanfänger und „rüstigen Anfangszwanziger“, auch nach Einarbeitung durch den bisherigen Inhaber nicht.

Die Wahrscheinlichkeit ist extrem hoch, dass Sie damit überfordert wären und den Betrieb letztlich gegen die Wand fahren würden.

Drei Aspekte sind zusätzlich zu bedenken:

- a. Die Kunden, die den größten und wichtigsten Aktivposten eines solchen Unternehmens darstellen, suchen in der Neubesetzung der Chefposition die Sicherheit, dass ihren Anforderungen stets und zuverlässig entsprochen wird. Schließlich würde die Versorgung ihrer Produktionsbänder mit entsprechenden Teilen und Baugruppen von Ihrer Person abhängen. Dieses Vertrauen würden sie Ihnen in den nächsten Jahren nicht entgegenbringen. Als Faustregel: nicht bevor der neue Firmenchef wenigstens(!) 30 Jahre alt ist. Das allein würde noch deutlich mehr als fünf Jahre dauern.
- b. Als Chef an der Spitze eines mittelständischen Betriebes dieser Art sind Sie als Produktions- wie als Entwicklungstechniker ebenso gefordert wie

als Kaufmann in Bilanz- und Steuerfragen sowie als Einkäufer in Verhandlungen mit Lieferanten. Selbstverständlich hätten Sie Mitarbeiter in allen diesen Bereichen, aber die letzte Entscheidung bliebe stets Ihnen vorbehalten. Und wie Banken auf Sie reagieren würden, sollten Sie Kredite brauchen, ist auch leicht vorstellbar. Die Anforderungen an Ihre Qualifikation wären hoch, der Erbenstatus allein reichte nicht.

- c. Für den Aufstieg junger Menschen in „fremden“ Unternehmen haben sich Regeln herausgebildet: Sie arbeiten ein paar Jahre auf Ausführungsebene, übernehmen dann zunehmend sachliche Verantwortung und Personalführung. So mit etwa 38 Jahren findet man unter ihnen die ersten Bereichsleiter oder auch schon Geschäftsführer. Dabei halten sich steigende persönliche Reife, Kenntnis- und Erfahrungszuwachs sowie wachsendes Leistungsvermögen etwa die Waage. Dieser Aufstiegsweg sollte auch im familieneigenen Unternehmen allgemeine Richtschnur sein, wobei der Weg nach oben durchaus etwa eine Stufe steiler und schneller sein darf als er es draußen wäre (es gibt weniger Widerstände, wenn allen klar ist, dass hier der künftige Chef heranwächst; dieser kann vor dem Hintergrund seiner besonderen Stellung etwas mehr riskieren als fremde Manager, er hat mehr Informationen und genießt umfassendere Unterstützung).
2. Sollten Sie aus irgendwelchen Gründen nach einem Scheitern eines Tages als Bewerber auf dem Arbeitsmarkt auftauchen wollen oder müssen (beides ist denkbar), dann gilt:
  - a. Es ist geradezu eine „Lebensversicherung“, wenn Sie vor Eintritt in das familieneigene Unternehmen einige Jahre extern erfolgreich und mit sehr guter Beurteilung als Angestellter gearbeitet haben. Dann kehrten Sie in jenem Ernstfall in Ihre alte berufliche Heimat zurück, ohne diese Basis würden Sie jedoch totales Neuland betreten.
  - b. Ihre gesamte „Karriere“ im familieneigenen Unternehmen, Ihr Aufstieg dort, die Zeugnisse, die man Ihnen gibt – alles hätte „draußen“ praktisch keinen Wert. Man weiß, dass „Blut dicker als Wasser“ ist, dass also in Unternehmen dieser Art auch schon ziemlich unfähige Erben „aufgestiegen“ sind. Und: Wer später über Ihre mögliche externe Bewerbung entscheidet, hat sich alles selbst erarbeiten müssen, da war kein „vorgewärmter Chefessel“ nach dem Studium. Sie dürfen ihm ruhig Neid unterstellen, an der Intensität seiner Ablehnung ändert das nichts.
3. Sowohl für Ihre Persönlichkeitsentwicklung als auch für Ihre Fachqualifikation wäre es gut, erst einmal in einem fremden Unternehmen gearbeitet und gelernt zu haben. Auch Ihre eigene Firma profitiert davon. Es ist nützlich,

solche Erfahrungen in der passenden Branche zu sammeln, der Arbeitgeber sollte eher größer sein als das später zu leitende Unternehmen.

4. Die Übernahme eines bereits bestehenden, gut aufgebauten Unternehmens aus dem Besitz der eigenen Familie ist grundsätzlich ein „Weg ohne Wiederkehr“. Läuft alles gut, hat man eine einmalige Chance im Leben gehabt und erfolgreich realisiert. Geht es schief, besteht die spätere Lösung nicht einfach in einem Wechsel in vergleichbare Positionen als Angestellter. Dann ist es schon besser, man hat ein wenig Vermögen übrigbehalten und baut sich etwas Neues im selbständigen Bereich auf oder man zieht sich ins Privatleben zurück, je nach Dauer des „Experiments“ und Größe der abschließenden Katastrophe. Im einen Fall hat man „gespielt und gewonnen“, im anderen „gespielt und verloren“.
5. Ausnahmsweise, also bei Vorliegen besonderer Umstände, ist die vor dem Aufstieg in die Geschäftsführung liegende Zeit beruflicher Tätigkeit mit viel Lernanteil und Erfahrungserwerb auch bereits im familieneigenen Unternehmen denkbar. Aber: Man erkennt seine Grenzen nicht, wenn alle wissen, hier steht der Sohn des Inhabers und künftige Chef; man lernt nur, was in der Firma schon bekannt ist, man bringt später keine neuen Impulse mit, das Unternehmen kocht langfristig fachlich „im eigenen Saft“ (was immer gilt, wenn stets nur eigene Mitarbeiter befördert werden und neue Manager nie von draußen kommen). Und wenn es eines Tages schiefgegangen ist, schlagen die Bedenken aus 2a und 2b voll durch.
6. Ohne die Umfeldsituation in Ihrem Familienunternehmen zu kennen, hier also die pauschale Empfehlung:
  - a. Sie beginnen in einem größeren, namhaften Automotive-Unternehmen, bleiben dort mindestens drei, besser fünf Jahre, bemühen sich um möglichst vielseitige, abwechslungsreiche Tätigkeitsgebiete und streben an, so hoch aufzusteigen wie eben möglich und mit sehr guter Beurteilung (Zeugnis als „Lebensversicherung“) abzugehen. Dann erst treten Sie ins väterliche Unternehmen ein, sofern das dann noch existiert.
  - b. Ihr Vater überbrückt diese Jahre, indem er entweder länger dort bleibt als beabsichtigt oder indem er einen Interimsgeschäftsführer einstellt, der für die nächsten Jahre die Firma führt, Ihnen die Nachfolge offenhält und zu Ihrer Einarbeitung zur Verfügung steht. Oder er verkauft und hinterlässt Ihnen entsprechendes Vermögen. Damit im Rücken macht Ihnen entweder Ihr künftiges Angestelltendasein viel mehr Spaß oder Sie bauen sich Ihre eigene selbstständige Existenz auf.

Als abschließende allgemeine Warnung: Für ehrgeizige junge Leute scheint der eigene Vater oft schon grundsätzlich ein Problem zu sein. Das wird nicht leichter, sofern dieser Vater dann auch noch der Chef wird. Und: Traue nie einem Inhaber, der da sagt, er werde sich zurückziehen.

Letztlich wird er es nicht tun – also sind in jedem Fall klare, unbedingt auch schriftlich fixierte Absprachen zu treffen.

### 2.3.5.7 Wie laufen Beförderungen ab?

#### Frage

Da ich als Student selbstredend noch nie beruflich befördert worden bin, habe ich keinerlei Erfahrungen dahingehend, wie Beförderungen entschieden und durchgeführt werden. Gibt es in der beruflichen Praxis gängige Abläufe oder Muster, nach denen Arbeitnehmer befördert werden?

Steht der Abteilungsleiter eines Tages vor dem erstaunten Sachbearbeiter und eröffnet diesem feierlich, dass er nun Gruppenleiter sei? Oder wird beispielsweise in Großkonzernen jeder einzelne Aufstieg durch eine interne Stellenausschreibung vorangetrieben?

#### Antwort

Studenten werden nicht befördert, Berufsanfänger in der Regel auch nicht. Erst das Examen, dann der Einstieg in die Praxis, dann mindestens drei, eher wohl fünf Berufsjahre – in dieser ganzen Zeit geschieht im Sinne der Fragestellung praktisch gar nichts. Außer dass Sie immer vertrauter mit dem System werden, Erfahrungen sammeln, alle möglichen Personalentscheidungen um Sie herum beobachten, im Kollegenkreis heiß diskutieren – und Ihr Wissen darüber ständig erweitern. Und kurz bevor Sie das erste Mal von einer Beförderung betroffen sind – stellen Sie diese Frage nicht mehr. Sie warten dann nur noch auf positive Nachricht über Ihren ersten Aufstieg, fragen aber nicht mehr, wie so etwas abläuft. Ich garantiere es Ihnen, verlassen Sie sich darauf.

Andererseits: Ist diese Erklärung für den Einsender einer berechtigt erscheinenden Frage befriedigend? Vermutlich nicht. Also noch ein paar Randinformationen:

Es gibt in der deutschen Wirtschaft kein einheitliches System, nach dem Mitarbeiter befördert werden. Manche Konzerne haben eines. Dort muss man z. B. erst einmal in einen „Förderkreis“ aufgenommen werden, bevor man überhaupt eine Chance bekommt. Häufig wird dieser spezielle Nachwuchs „nebenbei“ systematisch geschult. Oft gibt es aussagefähige Personalbeurteilungen mit ausführlichen Kritikgesprächen, in denen man etwas über seine grundsätzlichen Chancen erfährt.

Mitunter planen Unternehmen die Nachfolge einer Führungskraft langfristig und bauen einen Mitarbeiter konsequent dafür auf. Im Zuge plötzlicher Struk-

turveränderungen oder z. B. beim Tod eines Vorgesetzten muss aber oft auch spontan eine Lösung her. Immer aber gelten drei eiserne Regeln:

1. Kein Unternehmen befördert einen Mitarbeiter, bloß weil der es verdient hätte, qualifiziert oder gar „dran“ wäre. Stets muss auch interner Bedarf bestehen, also z. B. eine offene Gruppenleiterstelle vorhanden sein. Das bedeutet: Der Zufall spielt eine große Rolle. Und: Die Unternehmen lösen mit Beförderungen vorrangig ihre Probleme („Löcher stopfen“), weniger die ihrer Mitarbeiter („ich warte so sehnstüchtig darauf“).
2. Zwingende Grundvoraussetzung ist eine in den Augen der Vorgesetzten erstklassige, engagierte, überdurchschnittliche Leistung im heutigen Job (also vor der Beförderung). Und das über einige Jahre hinweg.
3. Wer Gruppenleiter werden will, muss über längere Zeit hinweg schon wie ein solcher denken, handeln, auftreten. Er muss in seinem heutigen Job „Potential“ zeigen für den Aufstieg in die nächste Ebene. Mitunter gibt es eigene Testsysteme (Assessment-Center) für diesen Aspekt. Achtung: „Befördert mich erst mal, dann leiste ich auch mehr“, das funktioniert nicht.

Und dann, nur mal so am Rande, gibt es auch „Beförderungsverhinderungskonstellationen“: Es kann sein, dass eine Abteilung fünf hochqualifizierte Top-Sachbearbeiter hat, von denen jeder Gruppenleiter werden könnte, aber niemand es wird. „Die sind so gleichwertig und zugleich eifersüchtig – wenn ich einen befördere, werden die vier anderen kündigen. Das riskiere ich nicht, also kommt jemand von außen“, sagt dann der Abteilungsleiter.

Dieser Bewerber „von außen“ gilt oft mehr als die eigenen Mitarbeiter. Von letzteren kennt man auch die Schwächen, von den externen Kandidaten nicht. Ebenso gilt: Wenn Sie „reif“ sind für eine Beförderung, aber intern nichts geschieht, müssen Sie sich extern bemühen – in Ihrem ureigenen Interesse.

Es ist also ein weites Feld, das hier vor Ihnen liegt. Aber nach einigen Berufsjahren „verinnerlichen“ Sie alles, was hier steht. Und vielleicht noch ein bisschen mehr.

### 2.3.5.8 Degradiert

#### Frage

Ich habe auf dem zweiten Bildungsweg mit 27 Jahren mein FH-Studium abgeschlossen und mich über einige berufliche Positionen hinweg über den Projekt- zum Abteilungsleiter entwickelt. In dieser Funktion habe ich vor mehr als fünf



Jahren bei meinem heutigen Arbeitgeber angefangen. Meinen damaligen Chef kannte ich schon aus einer früheren Anstellung.

Dieser Chef ging nach einigen Jahren der guten Zusammenarbeit in den Ruhestand. Der Geschäftsführer, mit dem ich wenig zu tun gehabt hatte, änderte die Organisation. Er schuf die Position eines übergeordneten Bereichsleiters mit umfangreicher Verantwortung für mehrere Abteilungen. Diese Position wurde extern mit einem Kandidaten besetzt, der dem Geschäftsführer und mir aus der Zusammenarbeit bekannt war. Dieser Bereichsleiter machte zur Bedingung, dass er die fachliche und personelle Führung meiner Abteilung unmittelbar bekam. Mir wurde die Führungsverantwortung entzogen, der Geschäftsführer bat mich zu bleiben.

Der neue Bereichsleiter erklärte mir, dass er auf mich nicht bauen könne und er damit rechne, dass ich mir eine Führungsaufgabe in einem anderen Unternehmen suchen würde. Und er rechne nicht damit, dass wir „dicke Freunde“ werden würden. Das ist jetzt etwa drei Jahre her. Ich bin immer noch dort.

Wie erkläre ich in einem Vorstellungsgespräch diese Veränderung plausibel? Wie die lange Zeit, die ich schon ausharre? Kann ich (Lebenslauf anbei) noch einmal das Unternehmen wechseln?

Aufgrund unseres Hauses bin ich ortsgebunden. Während der letzten Krise habe ich im 100 km-Umkreis keine Leitungsposition gefunden. Inzwischen wäre ich ggf. bereit, mir an einer neuen Arbeitsstelle ein Zimmer zu nehmen.

---

### Antwort

Es beginnt ganz einfach:

1. Ein Mensch mit Studium, der dauerhaft anspruchsvoll arbeiten will, **sollte** umzugsbereit sein.
2. Ein Mensch mit Studium, der eine erfolgreiche Führungslaufbahn aufbauen und dauerhaft halten(!) will, **muss** umzugsbereit sein, eine Immobilie darf dem nicht entgegenstehen.
3. Bei möglichen Konflikten zwischen beruflichen und privaten Aspekten zahlt es sich kaum jemals aus, das Berufliche zugunsten des Privaten hintanzustellen:  
„Der Frühzeitmensch war Jäger und Sammler.“ Wenn man diese „berufsbezogene“ Definition so liest, löst das irgendwelche besonderen Reaktionen, etwa Verblüffung aus? Das tut es nicht. Verblüffen würde höchstens eine theoretisch denkbare Alternativ-Definition: „Der Frühzeitmensch eroberte eine Höhle, die er mit Zähnen und Klauen verteidigte und niemals aufgab.“

Zogen die Mammutherden aus jener Gegend fort, nahm er es in Kauf, nun mühsam Hasen und Vögeln nachstellen zu müssen und die Familie kaum noch ernähren zu können.“ Liest man so etwas als Definition dieses Menschentyps? Nein, eher nicht.

Verblüffende Erkenntnis: Wir definieren den Menschen über sein „berufliches“ Tun (Jäger und Sammler), nicht über seinen Privatbereich. Wir klassifizieren noch heute: „Herr Müller ist Förster.“ Nicht etwa: „Herr Müller hat eine Eigentumswohnung.“

4. Was Ihr neuer Bereichsleiter Ihnen damals gesagt hatte, war die deutliche Aufforderung zu gehen. Diese Aufforderung war auch noch sachlich richtig – niemand mag einen degradierten Ex-Abteilungsleiter unter sich als Mitarbeiter haben. Hier lautet die Grundregel: Wer degradiert wird, sollte sich extern verändern, so schnell wie möglich.
5. Sie haben, so weist es auch Ihr Lebenslauf aus, diese Degradierung fast drei Jahre hingenommen. Das war viel zu lange. Jetzt haben Sie zwei Dilemmata zur Auswahl:
  - a. Sie erklären, Sie hätten sich seit drei Jahren intensiv um eine Leitungsposition beworben, aber niemand hätte Sie genommen. Das wäre schlecht.
  - b. Sie erklären, Sie hätten fast drei Jahre gebraucht um zu erkennen, dass Ihnen die Degradierung missfällt, und Sie bewürben sich erst ab jetzt. Das wäre auch schlecht.
6. Eine wirklich überzeugende Begründung für die Hinnahme dieser „negativen Beförderung“ fällt auch mir nicht ein – die verstrichene Zeit ist einfach zu lang. Man wird daraus schließen, die „Flamme“, führen zu wollen und das auch zu können, brenne in Ihnen nicht heiß genug. Auch der für die Wegnahme verantwortliche Geschäftsführer wird sich irgendetwas dabei gedacht haben, Ihnen diese Verantwortung nicht länger zu lassen (dass er Sie zu bleiben bat, bedeutet gar nichts). Und selbst Ihr neuer Chef, der Sie vor seinem Eintritt irgendwie kannte, wollte Sie als Unterführer nicht haben und hat Ihre ehemaligen Mitarbeiter lieber selbst führen wollen. Das alles verdichtet sich zu einem Meinungsbild, das den Erfolg einer heute erfolgreichen Bewerbung um eine Führungsposition wenig wahrscheinlich macht.
7. Mein Rat: Sie sollten die Firma verlassen. Der neue Job sollte bevorzugt auf der Ebene Ihrer heutigen Tätigkeit gesucht werden (dafür sind die drei Jahre, in denen Sie ohnehin schon ohne Führungsverantwortung gearbeitet haben, wiederum günstig). Und dann müssen Sie beim neuen Arbeitgeber durch Leistung überzeugen und auf interne Chancen hoffen. Im heutigen Unternehmen, in dem jeder Ihr Schicksal kennt, haben Sie keine Perspektive mehr.

### 2.3.5.9 Manager, 50, arbeitslos, sucht ...

#### Frage

Als FI-Fan (soll „Formel 1“ heißen, wie ich mühsam herausgefunden habe; H. Mell) und einer der Fans von Ihnen, sind Sie für mich der „Niki Lauda“ der Karriereberatung. D. h. Sie zeigen Kompetenz, Erfahrung und Klarheit in der Beurteilung der Zuschriften bzw. der darin beschriebenen Fragen, Probleme oder Situationen, wie es ganz selten zu finden ist.

Von der „Pike auf“ habe ich über den 2. Bildungsweg den Einstieg als Ingenieur (Verfahrenstechnik, FH) in den Anlagenbau geschafft. Es war ein mühsamer Weg, aus einer Arbeiterfamilie der Erste zu sein, der plötzlich studiert. Zehn Jahre habe ich – bei verschiedenen Unternehmen – als Projektingenieur und Projektleiter Anlagen mit umwelttechnischen Schwerpunkten für Kunden geplant und realisiert. Solange bis der Markt im Jahr 2000 zusammenbrach und nicht mehr attraktiv für mich war.

Deshalb wechselte ich in das Facility Management bei einer deutschen Gesellschaft eines amerikanischen Konzerns (2000–2005). Ich hatte eine harte Schule zu durchlaufen, habe aber sehr viel gelernt, wofür ich sehr dankbar bin.

Meinen dritten Job hätte ich gern bis zum Ende meines Berufslebens gemacht. Ich war Manager Technische Dienste in der Tochter eines internationalen Konzerns, zuständig für die Ver und Entsorgung eines Standortes.

Nun, leider wechselte mein Vorgesetzter in ein anderes Unternehmen, da der höchste Chef ein Führungsverhalten hatte „wie die Axt im Walde“. Es gelang mir, danach fast ein Jahr „abzutauchen“, um bloß nicht in die Schusslinie zu kommen. Aber schließlich kam es so wie von meinem ausgeschiedenen Vorgesetzten vorhergesehen: Ich musste einen Aufhebungsvertrag nach vier Beschäftigungsjahren unterschreiben.

Diesen Verlust zu überwinden, dafür habe ich lange gebraucht. Denn ich hatte diesen Job – und dieser mich – ausgefüllt. Ich war (bzw. wir als Familie waren) glücklich gewesen.

Über meine persönlichen Kontakte gelang es mir, eine neue (vierte) Position mit nahtlosem Anschluss zu bekommen:

Ich sollte als Fachmann und Führungspersönlichkeit das Geschäftsfeld des Technischen Gebäudemanagements aufbauen. Der kommerzielle Erfolg, für den ich nach wenigen Monaten noch nicht verantwortlich sein konnte, war unbefriedigend. Dies und die Art, wie ich meine vielfältigen Aufgaben umsetzte bzw. wie die GF das wahrnahm, führten zur fristgerechten Kündigung nach knapp einjähriger Dienstzeit.

Eine denkbare Alternativlösung bei einem großen Konzern zerschlug sich, so dass ich nun erstmals Arbeitssuchender bin.

Trotz intensiver Bewerbungstätigkeit (50 Stck.), Recherchen, Kontakten und Gesprächen ist der Erfolg bis jetzt nicht zufriedenstellend. So stehe ich im Moment nur mit einem konkreten Angebot einer auf sechs Monate befristeten Anstellung zum halben bisherigen Gehalt da.

Mein Outplacementberater hat die Tendenz erkennen lassen, eher diese Position nicht anzunehmen, sondern die Zeit zu nutzen, um mit voller Kraft eine adäquate Position zu finden. Diese Meinung vertritt auch meine Frau.

Ich hingegen möchte wieder arbeiten, weil es mir gut tut und ich mich danach sehne. Außerdem werden sich im Laufe der Zeit hoffentlich Vakanzen ergeben, die ich auch aus dieser befristeten Position heraus annehmen könnte. Was raten Sie mir?

---

### Antwort

Ihre Funktion beim zweiten Unternehmen könnte man lt. der Beschreibung im Zeugnis als „Führungsposition in Instandhaltung/Wartung/Anlagenverfügbarkeit“ mit mehr als 10 unterstellten Mitarbeitern umreißen.

Dieses Zeugnis sagt: „... er beherrschte sein Arbeitsgebiet souverän“, „er wurde seiner Aufgabe ... gerecht“, „... die ihm übertragenen Aufgaben hat er stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt“. Und dann steht – in anderer Formulierung – darunter „Wir haben ihn gefeuert“. Ohne vorgeschobene konkrete Gründe, ohne irgendwelches Bedauern oder den Versuch einer Entlastung dieses Mitarbeiters.

Am Rande bemerkt und mit großer Zurückhaltung überhaupt erwähnt: Im letzten Satz heißt es „Wir wünschen ihm für seine private und berufliche Zukunft ...“. Einem unbestätigten(!) Gerücht nach, das durch unser Metier geistert, hat das auffällige, weil ja auch sachlich falsche Vorziehen der privaten vor die berufliche Seite einen Hinweisscharakter (Probleme im privaten/persönlichen Bereich). Aber das ist unbewiesen, die Aufzählungsreihenfolge kann auch zufällig sein. Nur: Stünde das in einem Zeugnis mit „Ausscheiden auf eigenen Wunsch“, „stets zur vollsten Zufriedenheit“ und „zu unserem außerordentlichen Bedauern“, würde man die Schultern zucken. Hier aber sucht man ja nach einer Erklärung für das plötzliche unfreiwillige Ausscheiden, das der Arbeitgeber nicht einmal bedauert.

Wir stehen also im Jahr 2005– und es sieht nicht so gut aus bei Ihnen. Die Chance für Sie: Bei den Bewerbungen in jener Zeit spielt dieses Zeugnis noch keine Rolle, Sie bekommen den nächsten Job, ohne dieses Dokument vorlegen zu müssen bzw. zu können.

Die Entwicklung im dritten Unternehmen ist eigentlich eine äußerst fatale Wiederholung der Entwicklung beim vorigen Arbeitgeber. Allein hier narrt Sie Ihr Gedächtnis: Das Problem gibt es gar nicht! Jedenfalls nicht nach der so wichtigen „Aktenlage“. Ihnen wird in einem Zeugnis von angenehmer Länge ein Ausscheiden auf eigenen Wunsch bescheinigt; man bedauert das zwar nicht, bedankt sich aber für die stets sehr gute und produktive Zusammenarbeit. Und man gewährt Ihnen das Prädikat „stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“, was der „Schulnote“ sehr gut entspricht. Und Ihr Lebenslauf weist am Tag nach dem Ausscheiden ein neues Arbeitsverhältnis aus, erregt also keinerlei Verdacht.

Im Gegensatz zu Ihrer Darstellung ist das hier der positive Höhepunkt Ihrer ganzen Laufbahn ohne jegliches Problem(!). Es sei denn, Sie „erfinden“ ein solches.

Also müssen Sie diese Phase auch so verkaufen wie die „Aktenlage“ es hergibt: erfolgreich, toll, super, alles bestens. Sie sind – noch nicht einmal auffällig früh – freiwillig gegangen, weil Ihr Chef ausgeschieden war und daraufhin Neustrukturierungen mit unkalkulierbaren Risiken drohten. Aber natürlich war das, lange bevor irgendeine Art von Ärger auf Sie zugekommen ist oder hätte zukommen können. „Wie das Gesetz es befahl.“ (Frei nach Schillers Übersetzung des Gedenkdistichons für die gefallenen Soldaten bei den Thermopylen).

Wenn Sie im Hinblick auf dieses Arbeitsverhältnis im mündlichen oder schriftlichen Bereich des Bewerbungsprozesses irgendwelche Schwierigkeiten durchschimmern lassen, ist dies „selbstmörderisch“, da unnötig.

Wir stehen jetzt im Jahr 2009– und die Dinge sehen wieder deutlich besser aus.

Sie waren zuletzt (Nr. 4) bei einem Gebäudedienstleister zuständig für Instandhaltungs- und Änderungsarbeiten sowie für die Kosten der betreuten Anlagen im Bereich Ver und Entsorgung. Das entsprechende Zeugnis ist trotz der kurzen Dienstzeit angenehm lang, das wirkt durchaus positiv.

Die wesentlichen Aussagen sind durchweg „gut“, die Gesamtwertung „stets zu unserer vollen Zufriedenheit“ liegt auf dieser Ebene. Am Schluss steht die „nackte“ betriebsbedingte Kündigung, immerhin mit ausdrücklichem Dank für die „produktive Zusammenarbeit“, das Ausscheiden wird „sehr bedauert“ (das ist von der Logik her angreifbar, aber man erkennt den guten Willen, etwas Nettes zu sagen).

Hier wird die gar nicht so schlechte Gesamtbeurteilung durch die kurze Dienstzeit mit arbeitgeberseitiger Entlassung „aufgefressen“, gegen die extrem negativen Fakten kommt der Eindruck aus der Bewertung nicht an.

- a. Sie schreiben auf Ihrer E-Mail an diese Zeitung, die lt. Sendeprotokoll am 19. Mai d. J. einging, „A-Stadt, den 19. März“ und legen dann Ihre Fallschilderung bei, die Sie auch auf den 19. März datieren. Nachdem ich viel Mühe auf das „Aufdröseln“ dieses Rätsels verwendet habe, glaube ich schlicht, dass Sie innerhalb eines Vorgangs zwei Mal März mit Mai verwechseln. Hier ging es ja nur um mich, aber wenn Sie das im Tagesgeschäft oder bei Bewerbungen auch so machen, ist das sehr bedenklich!
- b. Die „realen Fakten“ Ihres Falles sind: 50 Jahre, zunächst tätig gewesen im Fachgebiet X, dann zu Y gewechselt. Seitdem drei Arbeitsverhältnisse gehabt, in allen auf Arbeitgeberwunsch „gegangen worden“, heute arbeitslos. Diese Kombination ist fatal bis hoffnungsarm!
- c. Die „verkaufbaren Fakten“ sind besser: 50 Jahre bleiben, der Fachgebietswechsel auch. Für das erste unfreiwillige Ausscheiden seitdem müssten Sie – nur fürs Vorstellungsgespräch, in der schriftlichen Bewerbung gehen Sie darauf nicht ein – eine sachliche Erläuterung finden, die natürlich nichts mit Ihrer Person zu tun haben darf. Nicht Sie wurden aktiv entlassen, die Position wurde bei einer Neustrukturierung gestrichen – und Sie waren ohne eigenes Zutun überflüssig.

Den Ärger mit dem zweiten Arbeitgeber hat es nie gegeben! Nehmen Sie in Anspruch, was das Zeugnis Ihnen bescheinigt: alles sehr gut, ausgeschieden auf eigenen Wunsch. Es ging Ihnen gut, Sie sind auf die Ausschreibung des 3. Arbeitgebers „hereingefallen“, die Ihnen suggerierte, dort ginge es noch besser. Ihr Fehler, Sie hätten bei Nr. 2 bleiben sollen. Aber der Job dort sei leider inzwischen anderweitig besetzt.

Die dritte Katastrophe ist offiziell die einzige. Dieses völlig anders strukturierte Unternehmen ist von Voraussetzungen ausgegangen, die sich leider als unrealistisch erwiesen. Ihr Fehler, Sie hätten das erkennen müssen (oder erkennen, dass man das von außen gar nicht erkennen konnte).

Dann nehmen Sie den befristeten Vertrag an. Denn: Alles ist besser als nichts. Arbeitslos ist nichts. Ende der Diskussion. Und: Weiterführung des Bewerbungsprozesses neben dem neuen befristeten Job mit aller Kraft.

- d. Sie müssen dann unbedingt darauf achten, im Vorstellungsgespräch genau so zu argumentieren: beim ersten Unternehmen unschuldiges Opfer einer strukturellen Konzernentscheidung im fernen Amerika, beim zweiten war alles(!) super, beim dritten hatten Sie nicht erkannt, dass die Erwartungen unerfüllbar waren, Ihr Fehler. Und den befristeten Vertrag haben Sie angenommen, weil Sie die Hoffnung auf endgültige Übernahme hatten. Jetzt, wo Sie dort sind, sehen Sie, dass daraus wohl nichts werden kann. Also müssen

Sie wieder extern suchen. Und Sie müssen natürlich bundesweit umzugsbereit sein!

### 2.3.5.10 Es führt kein leichter Weg zurück

#### Frage

Ich bin seit über fünfzehn Jahren als Leiter Einkauf in einem Unternehmen beschäftigt. Nun wurde mir intern der Wechsel in das internationale Key Account Management angeboten, um große Kunden vertrieblich zu betreuen. Es gibt dann aber keinen unternehmensinternen Weg zurück in den Einkauf.

Würde es negativ gesehen, wenn ich nach einer gewissen Zeit feststelle, dass Key Account Management nicht der Bereich ist, in dem ich Befriedigung finde und ich extern wieder in den Einkauf wechseln möchte?

#### Antwort

1. Es gibt interne Bereiche, die ähnliche Anforderungen zu stellen scheinen, bei denen ein Wechsel scheinbar logisch ist, aber in denen ganz andere Persönlichkeitstypen gefordert sind (Beispiel: Produktion/Instandhaltung, Einkauf/Verkauf, Entwicklung/Vertrieb).
2. Wenn man nach drei bis fünf Jahren von einem Bereich in den anderen wechselt, hat die Sache eine gewisse Logik. Nach fünfzehn Jahren hat sie es nicht. Sie waren dann entweder fünfzehn Jahre lang ein zweitklassiger Einkäufer, dessen wahre Begabung im Vertrieb liegt oder es ist eine Schnapsidee.
3. Jeder, der Ihnen ein Wechselangebot macht, will damit eines seiner Probleme lösen, nicht etwa Ihres.
4. Heute haben Sie Führungsverantwortung, als Key Accounter nicht. So etwas macht nur, wer zeigt: Ich will und kann gar nicht führen.
5. Tun Sie es nicht. Haben Sie „Lust auf Neues“, dann bewerben Sie sich lieber extern um eine Position als Einkaufsleiter mit mehr Einkaufsvolumen, mehr Mitarbeitern und höherem Gehalt.
6. Wenn Sie dennoch Key Accounter werden und später extern wieder in den Einkauf zurückwollen, haben Sie eine Chance (keine Garantie!), wenn
  - nicht mehr als etwa ein bis zwei Jahre vergangen sind,
  - Sie angeben, Sie wären damals einer dringenden Bitte Ihrer Geschäftsleitung gefolgt, dem Unternehmen im Vertrieb in einer Problemsituation zu helfen (die Schnapsidee war nicht die Ihre),
  - Sie sich um eine Einkaufs-Position bewerben, die in allem Ihrer heutigen entspricht (Sie können dann also keinen Fortschritt erzielen gegenüber heute).

### 2.3.5.11 Risiken mit 50

#### Frage

Es geht mir darum, inwieweit man jenseits der 50 noch für die amerikanische „Hire and Fire-Mentalität“ geeignet ist.

Ich bin derzeit als Vice President (wie übersetzt man das eigentlich ins Deutsche: Abteilungsleiter?) auf einer Ebene angekommen, auf der sich relativ wenig weitere Karriereschritte bieten. Meinen Job würde ich als ziemlich sicher bezeichnen und meine Leistungen als gut bis sehr gut. Mein Arbeitgeber ist sehr stark auf Shareholder Value fokussiert. Dies führt in der Konsequenz zu einer Politik des „Hire and Fire“. Insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen sind Entlassungen an der Tagesordnung.

In wenigen Jahren werde ich 50. Auch wenn ich mich nicht so „alt“ fühle, erinnere ich mich an Ihre Empfehlung, mit 50 die Position erreicht zu haben, die man zur Not bis zur Rente beibehalten kann.

Soll ich demnächst extern sehr aktiv nach einer neuen Herausforderung suchen, um noch „unter 50“ in eine neue Position einzusteigen? Oder soll ich es beim derzeitigen Arbeitgeber aushalten, um im Falle einer Entlassung in einigen (hoffentlich erst in fünf bis zehn) Jahren die Zeit bis zur Rente mittels einer Abfindung überbrücken zu können?

#### Antwort

Sie unterstreichen frühere Aussagen von mir, wenn Sie nicht wissen, wie man auf dem hiesigen Arbeitsmarkt, der im Falle eines Falles der Ihre wäre, Ihre heutige Position überhaupt bezeichnet. Genau das ist eines der Probleme, wenn jemand einen einzigen Arbeitgeber als „meine Welt“ ansieht – und er keine der anderen Welten mehr kennt.

Ich kann Ihre Frage nach der Übersetzung des Begriffs VP auch nicht endgültig beantworten, letztlich müssten Sie sich darum kümmern. In eine Bewerbung einfach nur „VP“ zu schreiben, wäre sehr kritisch, weil Sie sich dann dem ausliefern, was der jeweilige Bewerbungsempfänger denkt: Die Darlegung Ihrer Qualifikation dergestalt, dass der Bewerbungsleser etwas damit anfangen kann, ist eine „Bringschuld“ Ihrerseits.

Auch wer amerikanische Verhältnisse nicht kennt, weiß doch vom Präsidenten der USA. Der hat einen einzigen 2. Mann, den Vizepräsidenten, so ähnlich stellt unser Betrachter sich vielleicht den VP Ihres Unternehmens vor. Wenn das nicht stimmt, sollten Sie etwa schreiben (im Lebenslauf):



„Leitung des Bereichs ... in der Region ... mit einem Umsatz von ..., (interne Rangstufe Vice President – eine Bezeichnung, die konzernweit an Manager der ...ten und ...ten Führungsebene vergeben wird).“

Wobei Sie das überprüfen und ggf. für Ihr Unternehmen stimmend umformulieren müssten. Achtung: Es dient Ihren Interessen nicht, wenn der Leser mehr dahinter vermutet als zutreffend ist; vermutete Überqualifikation ist ebenso schädlich wie das Gegenteil.

Zu Ihrer Kernfrage: Ich glaube nicht, dass man Ihnen in Ihrer speziellen Situation pauschal zum Wechsel raten sollte:

- a. Man soll bei einem Wechsel den Unternehmenstyp nur wechseln, wenn man mit dem bisherigen eher schlecht zurechtgekommen ist. Das ist bei Ihnen absolut nicht der Fall. Sie sollten also ein Unternehmen wie Ihr heutiges anstreben – und wären dort identischen Gefahren ausgesetzt, nur hätten Sie eine viel kürzere Dienstzeit. Sie würden sich also verschlechtern.
- b. Jeder Wechsel kann schiefgehen, damit ist stets zu rechnen. Wenn Sie dann davon betroffen wären, träfe es Sie mit 50 oder mehr Lebensjahren. Bedenken Sie: Beim neuen Arbeitgeber könnte es Ihnen neben allem anderen schlicht nicht gefallen, z. B. vom Aufgabenbereich oder den Kompetenzen her. Das droht beim derzeitigen Arbeitgeber derzeit überhaupt nicht.  
Fazit: Nach der „Maxime vom kleineren Übel“ bestünde dieses bei Ihnen im Bleiben.

Zu Ihrer Frage passt auch eine allgemeine Regel, die man an diesem Beispiel gut darstellen kann:

Das Berufsleben ist Kampf: mit gelegentlichen Schlachten, öfteren Scharmützeln und häufigen kleinen Einzelgefechten. Erst kämpft man, um etwas zu werden und später dann (so ab 50), um das Erreichte zu sichern. Aber: Es gibt stets auch „Soldaten“, die einen kompletten „Weltkrieg“ überstehen, ohne je einen scharfen Schuss abgegeben oder auch nur gehört zu haben. Man weiß nur vorher nicht, ob man zu dieser oder jener Gruppe gehören wird.

### 2.3.5.12 Allein gegen viele

#### Frage

Ich arbeite bei einem überschaubaren, wirtschaftlich sehr(!) erfolgreichen mittelständischen Unternehmen (hohe Umsatzrenditen). Allerdings gibt es ein massives Korruptionsproblem: Eine technische Führungskraft verkauft Produktionsabfälle aus wertvollen Metallen an einen speziellen Altmetallhändler auf eigene Rechnung.

Pro Monat handelt es sich um mehrere tausend Euro, die in die Tasche der entsprechenden Führungskraft fließen. Eine größere Gruppe von Mitarbeitern aus dieser Abteilung, die von dieser Praxis weiß, wird finanziell mit kleineren Beträgen beteiligt. Eine weitere Gruppe von Mitarbeitern weiß von dieser Praxis, nimmt aber kein Geld an. Durch mehr oder weniger deutliche Erpressung der betroffenen Führungskraft genießen diese Mitarbeiter alle Freiheiten, die Produktivität ist dadurch unterirdisch schlecht.

Darüber hinaus lässt jene Führungskraft im Unternehmen spezielle Produkte fertigen, die sie privat verkauft. Die Geschäftsführung ist ahnungslos, obgleich man aufgrund der Lebensumstände jener Führungskraft – Hobbys, Urlaube, Autos – stutzig werden könnte. Ich habe ohne Wissen des Täters von dieser Praxis erfahren. Daher jetzt die Frage: was tun?

Ich will nicht einfach stillhalten und nichts tun, das widerspricht meinem Arbeitsethos und meinem Gerechtigkeitsempfinden. Ich könnte die Führungskraft anonym oder offen verpfeifen – beides hat seine speziellen Tücken. Weggehen möchte ich nicht, es gefällt mir hier. Zudem finde ich es unlogisch, dass ich gehen soll, obwohl jemand anderes betrügt.

Um es kurz zu machen: Der Mann muss weg (wenngleich mir bewusst ist, dass dadurch seine komplette Existenz auf dem Spiel steht).

Wie würden Sie dieses Problem lösen?

---

### Antwort

Eine Bemerkung vorab: Die Existenz eines Straftäters steht nicht wegen der Aufdeckung seiner Tat auf dem Spiel, sondern wegen der Tat! Nicht der Polizist, der ihn „erwischt“, muss sich Sorgen machen, dass der arme Mensch nun böse bestraft wird, sondern der Täter selbst hätte sich vorher solche Gedanken machen sollen. Aber das nur am Rande.

Jetzt machen wir etwas Unerwartetes, wir sehen uns die Geschichte aus der Sicht der Geschäftsführung an, die – auf welchem Weg auch immer – gerade offiziell von den Betrügereien erfahren hat. Zwei Ausgangsvoraussetzungen dabei: Eine erste Prüfung hat die Vorwürfe erhärtet – und dem Unternehmen geht es immer noch gut, „saumäßig“ gut.

Vor fünf Minuten waren die Geschäftsführer noch äußerst erfolgreiche, gut verdienende (hohe Rendite = hohe GF-Tantiemen) unternehmerische Top-Manager. Nun sind sie plötzlich nur noch „arme Schweine“, die einen großen Haufen von – z. T. kaum lösbaren – Problemen vor sich sehen:

1. Die Geschichte fällt auf sie zurück: Wie konnte das geschehen, warum hat das niemand aus der GF bemerkt, wieso gibt es keine Systeme und Kontrollen, die das verhindert haben? Eine einfache „Wertstoffbuchhaltung“ hätte

genügt: Das Gewicht des eingekauften Materials pro Zeiteinheit gegenübergestellt dem Gewicht der produzierten Teile und der offiziell verkauften Abfallmenge.

Also: Von dem Skandal, Ärger oder wie Sie es sonst nennen wollen, bekommen die Geschäftsführer ihren Teil ab. Denken Sie an die Aufmerksamkeit, die der Fall in der Öffentlichkeit (das ist ja fast schon Bandenkriminalität) hervorrufen wird. Und an den Zorn der Unternehmenseigentümer auf die „unfähigen“ Geschäftsführer – die durchaus auch wegen dieser Sache Schaden an ihrer Karriere nehmen könnten.

2. Aus der Sicht der GF muss also etwas geschehen – aber was? Möglichkeiten dazu:

- Jene betroffene Führungskraft muss sofort fristlos entlassen werden, zusätzlich wird Anzeige bei der Staatsanwaltschaft zu erstatten sein.
- Jene größere Gruppe der Mitprofitierer (die Geld eingesteckt haben) ist ebenfalls sofort zu entlassen und vermutlich ebenfalls anzuzeigen, sonst wird man unglaublich.
- Die weitere Gruppe, die alles wusste, davon profitiert hat (ohne Geld anzunehmen) und die keine Meldung erstattet hat, ist entweder auch (vielleicht fristgerecht) zu entlassen, mindestens sind hier Abmahnungen fällig.

Bleibt die nicht ganz unwichtige Frage: Und wer macht dann die täglich anfallende Arbeit im Hause, wenn wir alle gefeuert oder demoralisiert haben, die es verdient hätten?

Wer sichert uns dann für die nächsten Monate unsere so besonders reizvolle Umsatzrendite?

Ich garantiere Ihnen: So richtig glücklich werden die Geschäftsführer nicht sein, wenn sich ihnen die Katastrophe erst in ihrem vollen Ausmaß erschließt. Und bei all der Wut auf die Betrüger werden sie kaum Zeit finden und Lust haben, dem Aufdecker des Skandals besonders dankbar zu sein.

3. Da durch Mitgliedschaft in den verschiedenen genannten Gruppen praktisch die halbe Belegschaft irgendwie betroffen ist (und sei es als Mitwisser), weiß auch die Geschäftsführung, dass der Aufdecker (also Sie) von fast allen als „der eigentlich Schuldige“ angesehen werden wird. Niemand wird mehr gern mit diesem Mann zusammenarbeiten wollen, er müsste damit rechnen, aus dem Unternehmen hinausgemobbt zu werden. Offiziell müsste die GF ihn eigentlich belobigen, aber das würde die allgemeine Wut und Verachtung der vielen Täter und ihrer Freunde nur noch anheizen. In Erfüllung ihrer Für-

sorgepflicht Ihnen gegenüber müsste sich die GF sogar Gedanken um Ihre körperliche Unversehrtheit machen. Noch ein Problem mehr.

Und wäre eine anonyme Anzeige eingegangen, gäbe es für alle im Hause nur noch ein Thema: Wer war das? Ein winziges Indiz genügt und der Volkszorn und vermutlich der Unwillen der Geschäftsführung kochte hoch.

Nun schwenken wir hin zur klassischen Betrachtung des Problems, nämlich zu Ihren Möglichkeiten (Sie kennen sich und die handelnden Personen, ich kenne beide dieser Parteien nicht; Sie müssen Ihren speziellen Weg finden):

- a. Es gibt in Ihrer beruflichen Umgebung ein Pulverfass, das jederzeit hochgehen und sehr viel Unheil anrichten kann. Ignorieren, was theoretisch denkbar wäre, können Sie das alles nicht mehr.
  - b. Sie stecken bis zum Hals im Morast. Um da wieder hinauszukommen, werden Sie einen ordentlichen Preis zahlen müssen. Ohne den wird es nicht gehen. Sie sind schuldlos dort hineingekommen? Die Antwort des Lebens auf derartige Einwände lautet: Na und?
  - c. Sie sind jetzt Mitwisser, das ist auch moralisch verwerflich. Außerdem haben Sie eine Loyalitätspflicht gegenüber Ihrem Arbeitgeber. Falls Sie doch ein Nichtstun erwägen: Wenn die Geschichte eines Tages auffliegt – und das wird sie –, dann wird jeder jeden beschuldigen. Und die Geschäftsführung (vielleicht auch die Organe der Justiz) werden akribisch der Frage nachgehen: Wer hat davon gewusst? Falls auch nur ein einziger Mensch weiß, dass Sie „damals schon“ wussten, dürften Sie schon aus diesem Grund nicht mehr ruhig schlafen.
  - d. Wenn man bis zum Hals im Morast steckt und gerettet werden will, ist es unklug, einzelne Rettungsvorschläge aus Prinzip abzulehnen. Ich bringe trotz Ihres erkennbaren Widerwillens die Variante „das Unternehmen so schnell wie möglich verlassen“ ins Gespräch. Das kann der kleinste Preis sein, den Sie zahlen müssten. Außerdem: Wenn alle Beteiligten gehen oder gefeuert werden, bleibt nicht viel an erbaulichem Umfeld für Sie.
  - e. Sie könnten mit der betroffenen Führungskraft sprechen, ihr mitteilen, dass die Geschichte in größeren Kreisen bekannt ist als sie weiß und sie auffordern, entweder sofort das Unternehmen zu verlassen oder zumindest sofort „damit“ aufzuhören. So könnten Sie vielleicht zumindest ein Ende erreichen. Aber Sie decken damit weiterhin den Betrug aus der Vergangenheit – wenn der Täter später auffliegt, zieht er Sie mit hinein. Das ist also auch keine sinnvolle Lösung.
- Und: In jedem besseren Krimi würde der Kreis der betroffenen Täter versuchen, Sie endgültig auszuschalten, wie auch immer.

- f. Sie könnten mit einem der Geschäftsführer vertraulich unter vier Augen sprechen (vielleicht besuchen Sie ihn dafür ohne Anmeldung zu Hause) und ihm sagen, was Sie wissen (erst seit gestern, versteht sich). Versichern Sie ihm, Sie wüssten, dass die Angelegenheit große Dimensionen hätte, zu einer Gefährdung der ganzen Firma führen könnte (sofern man alle Beteiligten entlässt). Sie hätten nur Ihre Pflicht tun und ihn informieren wollen. Sie überließen es völlig ihm, was er nun unternehme und ob überhaupt. Niemand im Hause wisse von diesem Gespräch, dabei bliebe es unter allen Umständen. Sie würden jede denkbare Reaktion der GF verstehen können (gemeint ist eine nach dem folgenden Punkt I).
- Ausblick: Es gibt noch zwei Varianten, die ich Ihnen nicht vorenthalten möchte:
- I. Es könnte für eine sehr pragmatisch denkende GF die beste Lösung sein – gar nichts zu tun (was aber eine Information durch Sie nach f voraussetzt). Durch eine anscheinend zufällig eingeführte Maßnahme zur Prozessoptimierung („Wertstoffbuchhaltung“ o. ä.) wird das Loch gestopft. Hinzu kommen allgemein klingende Warnungen vor Betrug pauschal an die gesamte Belegschaft. Geld verdient wurde stets gut und wird weiter gut. Die gestohlenen Vermögenswerte sind unwiederbringlich verloren. Gehen die Täter alle ins Gefängnis oder werden sie auch nur gefeuert, ist die zukünftige Rendite in Gefahr. Einfach für die Zukunft Wiederholungen auszuschließen und den Betrieb weiterlaufen zu lassen, könnte das kleinere Übel sein. Mittelfristig muss man den Haupttäter natürlich feuern, mit welcher Begründung auch immer („Gott vergibt, Django nie“). Und nach und nach einige der anderen „Helden“. Aber so, wie es den Belangen des Unternehmens am besten entspricht.
- II. Ich habe aus relativer Nähe dieses erlebt: In einem Großbetrieb kam heraus, dass ein Fertigungsleiter „nebenbei“ auf Betriebskosten einfache Transportkarren bauen ließ und mit großem Erfolg privat verkaufte. Nach sorgfältiger Abwägung, auf welchem Wege man am besten an das veruntreute Geld kommen könne, wurde entschieden: Der Fertigungsleiter macht sich mit der Karrenproduktion selbstständig, die Firma finanziert das und bekommt Anteile vom Verkaufserlös. Die andere Lösung wäre moralisch leuchtender, aber finanziell ein Verlust gewesen.
- Sagte ich schon, dass man das Berufsleben am besten als großes (Monopoly-) Spiel betrachten sollte? Und auch dort gibt es ja eine Karte „Gehe ins Gefängnis“.
- Und: Sie können von einem System, das allein auf kommerzielle Ziele ausgerichtet ist, nicht „nebenbei“ auch noch die Einhaltung hoher moralischer Wertmaßstäbe erwarten.

### 2.3.5.13 Arbeitgeber hält Aufstiegsversprechen nicht

#### Frage

Ich bin Dipl.-Ingenieur, Ende 40, zuletzt AV-Leiter mit entsprechendem Führungsumfang. Vor einigen Jahren bot mir mein damaliger Arbeitgeber wegen wirtschaftlicher Probleme einen Aufhebungsvertrag an. Man hatte bereits den Geschäftsführer gekündigt, viele Leistungsträger hatten das Unternehmen verlassen, auch ich war auf der Suche nach einer neuen Stelle und hatte bereits erfolgreich Kontakte geknüpft.

Ich nahm den angebotenen Aufhebungsvertrag an und unterschrieb einen neuen Arbeitsvertrag beim heutigen Arbeitgeber (Konzerntochter). Es gelang mir, den Übergang lückenlos zu gestalten.

Bei der Stellenausschreibung für meine neue Anstellung handelte es sich um eine Führungsposition. Im ersten Entwurf des Arbeitsvertrages, der mir beim zweiten Gespräch ausgehändigt wurde, war das auch eindeutig ausgewiesen.

Im dritten Gespräch wurde mir dann mitgeteilt, dass die Übernahme der Führungsfunktion erst mit dem Ausscheiden des Bereichsleiters erfolgen könne. Dann würde der heutige Inhaber „meiner“ Stelle die Bereichsleitung übernehmen und ich würde entsprechend nachrücken. Als Zeitrahmen wurde ein Jahr genannt. Im neuen Vertrag stand nur ein Vermerk, dass nach Ablauf eines Jahres eine „Überprüfung“ im Hinblick auf meine Funktion als Leiter erfolgen werde.

Inzwischen sind mehrere Jahre vergangen. Der Bereichsleiter ist mehr als zwei Jahre nach meinem Eintritt ausgeschieden. Ich habe sehr eng mit ihm und meinem direkten Vorgesetzten zusammengearbeitet. Beide haben mir versichert, dass sie meine Leistung und mein Engagement sehr schätzen und meine Übernahme der Führungsposition unterstützen würden.

Trotz mehrmaligen Bemühens meiner Vorgesetzten passierte bis jetzt nichts. Mein Chef ist als Bereichsleiter weiterhin zusätzlich auch Leiter seiner „alten“ Einheit, die ich ursprünglich leiten sollte. Im Rahmen dessen hat er mir nun die fachliche Verantwortung für diese Gruppe übertragen. Die Begründung für meine fehlende disziplinarische Führungsverantwortung steht weiterhin aus. Der Bereichsleiter hatte angedeutet, dass der frühere Geschäftsführer die Beantragung der Führungsposition bei der vorgesetzten Konzerneinheit gescheut hätte und dies seinem Nachfolger überlassen wollte. Der neue Geschäftsführer ist nun seit einigen Monaten bei uns tätig, geschehen ist weiterhin in meiner Angelegenheit nichts.

Meine Möglichkeiten:

1. Ich bleibe. Prinzipiell fühle ich mich sehr wohl, das Klima ist sehr gut, alles stimmt, mit meinem Vorgesetzten verstehe ich mich hervorragend. Inzwischen habe ich praktisch alle fachlichen Aufgaben des mir ursprünglich zugedachten Fachgebietes übernommen.  
Andererseits habe ich mehr als zehn Jahre Führungserfahrung. Oft fällt es mir schwer, nur Vorschläge machen zu können und keine Entscheidungsgewalt zu haben. Das macht mich zunehmend unzufriedener. Auch der finanzielle Aspekt spielt eine Rolle: Im Bewerbungsgespräch war für die ursprünglich vorgesehene Führungsposition ein deutlich höheres Gehalt in Aussicht gestellt worden. Auch spätere Bewerbungen werden schwierig (Bruch im Lebenslauf).
2. Ich wechsle den Arbeitgeber. Ich habe derzeit konkrete Anfragen. Dabei sehe ich auch als Risiko, dass ich bei den beiden letzten Arbeitgebern jeweils nur drei bis vier Jahre beschäftigt war. Aufgrund meines Alters dürfte eine Fehlentscheidung kaum mehr korrigierbar sein. Wie könnte ich bei Bewerbungen meine Beweggründe darlegen, ohne dass der Bewerbungsempfänger von fehlendem Führungspotenzial ausgeht?  
Über Ihre Risikoeinschätzung und Handlungsempfehlungen freue ich mich sehr.

---

### Antwort

Bei einem Menschen mit meinem Erfahrungsspektrum besteht immer die Gefahr, dass er „die Flöhe husten“ hört – mitunter sogar dann, wenn da gar keine kleinen Biester dieser Art sind. Aber hier husten sie nach meinem Empfinden überdeutlich. Und so glaube ich, dass alle Probleme, die weiter unten noch kommen, auf die oben geschilderte, so „harmlos“ klingende Ausgangssituation zurückgehen. Die natürlich niemals wirklich harmlos war, sondern die unter jene hier schon öfter zitierte Warnung fällt, die da lautet: „Das eben ist der Fluch der bösen Tat, dass sie, fortzeugend, immer Böses muss gebären“ (Schiller, Wallenstein). Es bedeutet schlicht: Aus einer falschen Handlung kann nichts Gutes herauskommen.

Was war geschehen? Der alte Arbeitgeber hatte Probleme, musste Kosten sparen und Personal loswerden. Er bot auch Ihnen einen Vertrag an, der Ihren bis dahin geltenden Arbeitsvertrag aufheben würde (ob das in dem Moment eine pauschale, für alle geltende Offerte oder speziell auf Sie zugeschnitten war, wissen wir nicht). Das Unternehmen wäre jedenfalls froh gewesen, Sie loszuwerden und brauchte dringend Ihre Unterschrift unter diesem Aufhebungsangebot.

Freiwillig gibt niemand diese Unterschrift, also muss man ihn locken, „überzeugen“ – was auch immer. Das Instrument dazu heißt Geld, Abfindung ge-

nannt. So schnell – und, wie er meint, so einfach – kommt ein Arbeitnehmer sonst kaum an solche Summen. Nun, wenn eine Versuchung nicht auch reizvoll erschiene, wäre es ja keine.

Das Lockmittel, um Ihre Unterschrift zu bekommen, war also die Abfindung. Und gleichzeitig wurde etwas Druck ausgeübt, das Druckmittel heißt Zeit. Abfindungsangebote sind meist befristet bis zum ..... Die Drohung lautet „unterschreiben bis zum ..., sonst müssen wir Ihnen kündigen“.

Etwas vereinfacht ausgedrückt, steht der arme betroffene Angestellte damit unter dem Druck, binnen kurzer Zeit extern die „Traumposition seines Lebens“, für die sich ein solcher Wechsel auch wirklich lohnt, auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Zeitdruck jeder Art ist jedoch „tödlich“ für diese Suche, das weiß man.

Und so hat man dann in der Regel zwar seine Abfindung, aber die Sache mit der Traumposition geht schief.

Merkwürdig dabei: Wer noch gar keine Anschlussposition in Aussicht hat, wenn er den Aufhebungsvertrag unterschreibt, riskiert zwar Arbeitslosigkeit, weiß aber wenigstens genau, was er da tut. Wer jedoch eine zweit- oder drittklassige Position in Aussicht hat, betrachtet dieselbe durch die rosarote Brille der Abfindungssumme, findet dabei „die Braut doch schöner als befürchtet“ – und schlägt zu. Da steht er dann.

Das dritte Vorstellungsgespräch beim heutigen Arbeitgeber war der Zeitpunkt, an dem Sie sich hätten höflich von diesem Unternehmen verabschieden sollen. Aber dann hätte es vermutlich Schwierigkeiten mit der Abfindung gegeben, die bei der Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag winkte.

Sie waren beim alten Arbeitgeber Leiter, waren es bei dem davor auch schon gewesen. Jetzt kam nur eine neue Stelle als Leiter infrage. Schon die eventuelle „Garantie“, das erst nach einem Jahr zu werden, wäre inakzeptabel gewesen. Der Vertragspassus mit der „Überprüfung“ (absolut ohne Garantie) war eine Katastrophe. Die Kombination von „Wir schreiben eine Führungsposition aus und formulieren im Vertrag, dass es keine ist, dass wir aber nach einem Jahr unverbindlich überprüfen wollen, ob es vielleicht jemals eine werden könnte“ ist nichts als die Aufforderung, die Bewerbung zurückzuziehen – denn wer das auf der Basis Ihres damaligen Werdeganges unterschreibt, disqualifiziert sich damit selbst.

Ich möchte nicht missverstanden werden: Mir liegt es fern, Sie für Ihre Handlung zu kritisieren – was hätte ich auch davon. Mir geht es, dem Ziel der Serie entsprechend, um die Abschreckung möglicher Nachahmer.

Welche „guten“ Gründe Sie auch immer zur Annahme dieses im Laufe der Gespräche deutlich verschlechterten Angebots bewogen haben mögen: Nun standen Sie da, die Abfindung des alten Arbeitgebers in der Tasche, aber einer



höchst ungewissen Zukunft beim neuen Unternehmen ausgeliefert (befristet war der Vertrag auch noch!).

Ich muss Sie mit einigen gravierenden Indizien (die aber keine Beweise sind, wie der Begriff schon sagt) konfrontieren:

- a. Ihre beiden vorigen Arbeitgeber waren solide Mittelständler, Ihr heutiges Unternehmen ist eine – wenn auch sehr kleine – Konzerntochter. Es ist grundsätzlich denkbar, dass Sie nach den Maßstäben des Mittelstands Eigenschaft zur Führungskraft hatten, nach denen des Konzerns aber nicht haben. Das gibt es durchaus!
- b. Gemerkt haben das die Konzernleute noch während des Bewerbungsprozesses, innerhalb dessen man Sie zwischen dem zweiten und dritten Gespräch entsprechend hinunterstufte. Als „in der Wolle gefärbte“ Führungskraft hätten Sie das niemals akzeptieren dürfen, das nur nebenbei – denn Sie konnten deutlich erkennen, wie man Sie diesbezüglich einschätzte.
- c. Dann lernte man Sie in Ausübung Ihrer Tätigkeit kennen – außer der Darbietung neuer „pflaumenweicher“ Ausreden geschah nichts. Das riecht doch alles zum Himmel! Die Übertragung der fachlichen Verantwortung für „Ihre“ Gruppe, die der Vorgesetzte disziplinarisch schön weiter selbst führt, unterstreicht das Urteil über Sie: fachlich kompetent + tüchtig, für die disziplinarische Führung aber wohl eher zu schwach. Diese Konzern-Einschätzung klingt endgültig und lässt nur wenig Raum für Zweifel daran.
- d. Da Sie sich einer wichtigen Altersgrenze nähern, gilt vermutlich: Wenn Sie bleiben, bleiben Sie, was Sie sind. Als Konsequenz eigener Fehler. Denn man geht nicht im fortgeschrittenen Alter vom Mittelstand in den Konzern – und übersieht dann auch noch die „Paukenschlag“-Warnsignale in den Vertragsverhandlungen.

Mit ein wenig Bereitschaft zum persönlichen Zurückstecken könnten Sie das alles vielleicht sogar akzeptieren und halbwegs glücklich werden.

- e. Ein Wechsel ginge nur in den Mittelstand zurück. Dort dürfen Sie dann tüchtig auf den „unmöglichen Konzernbetrieb“ schimpfen: Erst „lockte“ man Sie mit der Anzeige einer schönen Führungsposition, dann teilte man Ihnen mit, die eigentliche Aufgabe könne erst im Rahmen einer in einem Jahr fälligen Nachfolge übernommen werden. Wegen des „großen Namens“ dieses Konzerns akzeptierten Sie die mündlichen Versprechungen. Dann verschob sich die Nachfolge um Monate, dann um Jahre. Immer wieder neue Versprechungen, Vertröstungen („Sie sind so toll, Sie sind unser Mann“). Dann gestand man Ihnen ein, der alte Geschäftsführer wolle den Einspareffekt, der in der Doppelfunktion Ihres Chefs lag, nicht verlieren, man warte auf den neuen GF. Der sei nun da, müsse sich aber erst einarbeiten, bevor er so etwas Wich-

tiges entschiede. Das könne dauern. Und nun hätten Sie genug! Zwar bekämen Sie ständig Anerkennungen, Liebe und dergleichen, dürften auch fachlich alles verantworten – aber disziplinarische Zuständigkeitsveränderungen gingen nur mit der Zustimmung des GF. Und der – siehe oben.

Glaubwürdigkeit einer derartigen Geschichte: um 50 % (die Hälfte glaubt es irgendwie). Konzerne machen so etwas – aber Leute, die zu schwach zum Führen sind, gibt es auch hinreichend. Also teils, teils. Von dem verschlechterten Vertragstext nach dem zweiten Gespräch dürfen Sie übrigens nichts erzählen, sonst ist Ihren Gesprächspartnern plötzlich „alles klar“.

Und dann ist noch wichtig, wie Ihre beiden letzten Zeugnisse aussehen. Hoffentlich enthalten die keine Anhaltspunkte hinsichtlich „zu wenig Durchsetzungsvermögen“, „zu schwach als Führungskraft“ (in völlig anderen Worten, versteht sich).

Ich hätte mir gewünscht, Sie hätten Ihre Anfrage ein Jahr nach Dienstantritt gestellt. Dann wäre mir die Entscheidung leichter gefallen. So neige ich dazu, Ihnen zum Zurückstecken und Bleiben zu raten – also zur Fortsetzung Ihrer seit mehreren Jahren praktizierten Politik. Die Alternative würde einen Kämpfer erfordern – sind Sie einer?

Da ich auch noch so meine ganz eigene Bosheit habe: Sie wohnen lt. Lebenslauf in einer Stadt, von der man Ihren heutigen, Ihren vorigen und Ihren davor liegenden Arbeitgeber täglich erreichen kann. Das sagt dem Fachmann: Das waren alles Arbeitgeberwechsel ohne Umzug. Dabei haben Sie in Ihrer Jugend sechs wertvolle Jahre in ein ziemlich elitäres, für Ihren späteren Werdegang nicht zwingend erforderliches Zweitstudium gesteckt. Wer so deutlich „A“ gesagt hat, sollte später ebenso deutlich „B“ sagen, sonst lohnt sich das alles nicht.

### 2.3.5.14 Notizen aus der Praxis

Antworten, die mir wichtig waren, auch wenn gerade keine passende Frage vorlag

#### **Du sollst nicht scheitern**

Gäbe es sie, die zehn Gebote der Marktwirtschaft, dann würde eines lauten: Du sollst nicht scheitern.

Weil? Weil Märkte eine Bühne sind für Gewinner, für Siegertypen. Mitläufer ohne herausragende Auffälligkeiten sind teils geduldet, teils sogar unverzichtbar. Sieger fallen nur auf, wenn sie neben Nicht-Siegern stehen. So erfüllt jede Gruppe ihren individuellen Zweck. Nur auf die der Scheiternden könnten wir verzichten.

Und ihre Mitglieder legen sicher auch keinen Wert darauf, gerade hier dabei zu sein.

Warum scheitern sie denn dann? Vorher noch schnell zum Begrifflichen: Wann muss jemand, gleich welcher Ebene oder Tätigkeit, sich sagen oder sagen lassen, er gehöre nun dazu? Wenn – Markt ist Markt, ob für Produkte oder Arbeit – die Käufer einer Leistung aus Unzufriedenheit nicht länger kaufen. Auf Produktmärkten stellen sie erst den Bezug und dann die Zahlungen ein, auf dem Arbeitsmarkt kündigen sie schlicht den bestehenden Vertrag und beenden so die Beziehung endgültig. „Aus Unzufriedenheit“ bedeutet bei Angestellten letztlich „aus in der Person liegenden Gründen“. Das – in Grenzen erlaubte – Gegenteil wären betriebliche Ursachen, sofern diese überzeugend dargelegt oder, besser noch, bewiesen werden.

Im Scheitern steckt noch eine weitere kleine Bosheit: Es ist ein aktiver Begriff. Betroffene sind gezwungen zu formulieren: „Ich scheitere.“ Dagegen ist „mir wurde gekündigt“ so schön passiv. Es geschah, ich wurde ohne mein Zutun davon betroffen, könnte man denken – und wäre irgendwie näher dran an einer bequemen Ausrede. „Ich bin gescheitert“ macht das deutlich schwerer.

Warum nun scheitern Mitarbeiter, vom Sachbearbeiter bis zum Vorstandsmitglied oder Geschäftsführer?

1. Weil sie das Prinzip leugnen. Schließlich können sie zwar scheitern, aber diesen Begriff nicht akzeptieren. Das Problem dabei: Man scheitert in den Augen der maßgebenden Umwelt natürlich dennoch – aber man lernt nichts daraus, weil man sich weigert, die Niederlage einzusehen. Ein Beispiel:  
„Wir hatten, mein Chef und ich, einfach unterschiedliche Auffassungen über die künftige Vorgehensweise. Ich habe kein Hehl aus meiner Meinung gemacht, habe zu meiner Auffassung gestanden und mich nicht verbiegen lassen. Das sehe ich fast als Kompliment für mich – deswegen bin ich doch nicht gescheitert. Das wäre ich, hätte ich Fehler gemacht. So aber habe ich Rückgrat gezeigt. Schön, ich wurde entlassen, aber das kann ich nun wirklich jedem erklären.“  
Nun, oben steht „Markt ist Markt“. Stellen Sie sich den Entwicklungs- und Konstruktionsleiter vor, der sich vor seinem Chef rechtfertigt: „Wir hatten, die Kunden und ich, einfach unterschiedliche Auffassungen über die Produktgestaltung. Ich habe kein Hehl..., zu meiner Auffassung gestanden,... mich nicht verbiegen lassen,... Rückgrat gezeigt.“ Das Unternehmen will weniger einen Entwicklungschef mit steifem Rücken, es will Umsatz. Der kommt so nicht, da es keine verkaufbaren Produkte gibt. Fazit: „Schön, ich wurde entlassen.“ Man würde auch das ein Scheitern nennen.
2. Weil sie zwar nicht das Prinzip, aber die Tatsache leugnen, dass es schon angefangen hat. Nennen wir es mangelnde Sensibilität. Man könnte auch Ovid zitie-

ren: „Wehre den Anfängen“ – eigentlich als „Heilmittel gegen die Liebe“ gedacht, aber mit Mehrfachnutzen ausgestattet.

Niemand erringt – es ist tatsächlich meist ein aktiver Vorgang(!) – das Missfallen seiner Chefs im persönlichen Bereich dergestalt, dass die Charakterisierung „plötzlich“ zulässig wäre. Es ist, von spielfilmreifen Ausnahmeszenarien abgesehen, ein Prozess. Der langsam beginnt, eskaliert, andauert, weiter eskaliert, seinen Höhepunkt erreicht und dort leicht zur arbeitgeberseitigen Kündigung führt. Innerhalb dieses mehrmonatigen, oft mehrjährigen Prozesses ist der Mitarbeiter aufgerufen, Anzeichen zu erkennen – und intensiv über Reaktionen nachzudenken. Wer aus den hier im Mittelpunkt stehenden Gründen „plötzlich“ scheitert und „schwört“, es hätte vorher keinerlei warnende Anzeichen gegeben, verdient sein Schicksal fast schon „wegen erwiesener Unfähigkeit, Symptome rechtzeitig zu erkennen.“

Chefs geben aktive Zeichen, bevor sie Ernst machen. Sie tun es immer – wer keine davon gesehen hat, war oberflächlich oder leichtsinnig.

Wer die Disziplin „ich spüre, was da vorgeht“, sicher beherrscht, ist fein heraus. Wer hingegen „mit dem Gemüt eines Fleischerhundes“ umhertappt, lebt sehr gefährlich.

Diese Zeichen, die es immer(!) gibt, sind ein Problem. Weil die Vorgesetzten eigentlich die Macht haben, sich zumindest klar zu äußern – sie diese aber nicht nutzen. Allen wäre geholfen, wenn es die klare Ansage dieser Art gäbe:

„Herr Müller, ich sage Ihnen ganz offen, dass Sie nach meinem Urteil einfach zu langsam arbeiten. Die Qualität Ihrer Arbeit ist gut, aber ich brauche mehr Resultate pro Zeiteinheit von Ihnen. Sie müssen hier zu Fortschritten kommen, sonst muss ich über Maßnahmen nachdenken. Überlegen Sie einmal, wie Sie das in den Griff bekommen, die Kollegen schaffen es ja auch. Ich helfe Ihnen gern, wenn Sie Fragen dazu haben oder wenn Sie Unterstützung brauchen. Aber so kann es nicht bleiben, ich könnte das nicht hinnehmen.“

Das ist eine solide Basis, mit der Müller etwas anfangen kann. Auf jeden Fall ist er gewarnt und kann, wenn er schon sein individuelles Höchsttempo fährt, über Maßnahmen nachdenken (ein anderes, ggf. schlechter bezahltes Aufgabenfeld anstreben, sich um eine interne Versetzung in einen anderen Bereich bemühen oder externe Bewerbungen schreiben. Oder eben seinen Arbeitsstil dem der Kollegen anpassen, wenn das noch irgendwie möglich ist). Dann aber müsste ich diesen Beitrag nicht schreiben. Denn leider arbeiten Chefs generell nicht so. Sie formulieren Andeutungen, zeigen Spitzen von Eisbergen und reden nicht von dem überwältigend großen Drohpotenzial, das unter Wasser unsichtbar bleibt. Sie geben zwar Zeichen, aber nur dezente. Etwa so im obigen Fall:

„Herr Müller, ich wollte Ihnen immer schon einmal sagen, dass die Qualität Ihrer Arbeit wirklich gut ist.“ Müller strahlt. Diesen Satz prägt er sich ein, zitiert

ihn abends gegenüber seiner Frau – das ist fast alles, was bei ihm hängenbleibt. Obwohl der Chef jetzt weiterspricht: „Ich weiß natürlich, dass diese Qualität einem nicht in den Schoß fällt, erarbeitet werden muss und nicht aus dem Ärmel geschüttelt werden kann. Und dass es seine Zeit braucht, bis man alles gewissenhaft abgeschlossen hat. Nun, auch das weiß ich, gewissenhaft sind Sie, dass muss ich wirklich sagen.“ Müller strahlt noch heftiger. Nichts vom dem, was jetzt noch kommt, kann ihn erschüttern oder dringt noch zu ihm durch. Obwohl noch ein bisschen mehr kommt: „Wissen Sie, vielleicht könnten Sie die Dinge in der Abwicklung doch noch etwas beschleunigen; Sie wissen ja, unter welchem Druck wir alle stehen. Probieren Sie das einmal – und kommen Sie zu mir, wenn Sie Hilfe brauchen. Aber in der Qualität sind Sie wirklich schon da, wo wir hinmüssen. Also, Müller, wir verstehen uns.“

Sie verstehen sich nicht! Müller sieht sich vielfach gelobt und er verdrängt, was da am Schluss der Chef-Ansprache noch kam. Und der Chef? Er ist zutiefst überzeugt, dem Müller ganz klar gesagt zu haben, dass er mit Konsequenzen rechnen muss, wenn er nicht endlich „auf Tempo“ kommt.

Und was geschieht danach? Zunächst nichts, weil beide Parteien sich hochzufrieden zurücklehnen. Bis eines Tages ein enttäuschter Chef die Entlassung des nichtsahnenden Herrn Müller betreibt. Woraufhin der aus allen Wolken ...

3. Sympathie und Ablehnung sind fast immer gegenseitig. Im Extrem: Wer seinen Chef miss- oder verachtet, darf nicht hoffen, im Gegenzug von ihm geliebt zu werden. Oder wie ich früher einmal geschrieben habe: Ihr Chef denkt über Sie wie Sie über ihn.

Gemeint ist nicht, dass Sie sich zwingen sollten, ihn um jeden Preis positiver zu sehen – das ist oft äußerst schwierig. Aber wenn Sie ihm keine positiven Gefühle entgegenbringen können, sollten Sie gewarnt sein, denn dann wandeln Sie bei allem, was Sie tun, auf extrem dünnen Eis. Ihre Ablehnung seiner Person muss für Sie ein warnender Hinweis auf kommende Probleme sein. Und als Bewerber, der wählen kann, sollten Sie keinen Vertrag unterschreiben, wenn Ihnen der künftige Vorgesetzte nicht der Mensch zu sein scheint, in dessen Hände Sie gern Ihr Schicksal legen möchten (positive Gefühle sind nützliche Indikatoren, schließen aber z. B. das Risiko eines Vorgesetztenwechsels nicht aus).

4. Auch sehr gute fachliche Arbeit schützt nicht zuverlässig gegen das Missfallen des Chefs. „Wenn ich meine Arbeit gut und zuverlässig erledige, geschieht mir schon nichts“ ist geradezu sträflich leichtsinnig. „Gute Arbeit“ ist eine selbstverständliche Voraussetzung für „gutes Geld“, mehr nicht. Auch ein wiederholtes Lob für gute Arbeitsresultate heißt nicht automatisch, dass der Chef „auch sonst“ rundum zufrieden ist.
5. Wissen ist Macht. Häufig frage ich in Karriereberatungsgesprächen: „Wenn Ihr Chef ein alter Schulfreund von mir wäre, ich ihn heute Abend anriefe und ihn

über Sie aushorchte, was würde der dann sagen?“ Und sehr oft kommt dann nach kurzem Nachdenken: „Das weiß ich nicht, das kann ich wirklich nicht sagen, ich habe keine Ahnung, wie er mich beurteilt.“

Das ist nicht akzeptabel, auf dieser Basis darf man sich nicht wundern, wenn irgendwann die große Katastrophe ansteht. Kommen Sie mir nur nicht mit dem Hinweis, gerade Ihr Chef sei so überaus verschlossen, da erkenne man gar nichts in der nachgefragten Art. Ich glaube das nicht – und ich kann meine Zweifel stark untermauern:

Was wäre eine Mindestvoraussetzung dafür, dass Sie eine Antwort auf jene existenzielle Frage nach der Einschätzung Ihrer Stärken und Schwächen(!) durch Ihren Vorgesetzten bekommen? Dass Sie sich intensiv dafür interessieren. Wie aber würde die Antwort eines Menschen lauten, der sich ständig und nachdrücklich dafür interessiert (auch wenn er keine Antwort gefunden hat)? Er würde sagen: „Das frage ich mich auch ständig, finde aber keine klare Antwort darauf.“ Genau das aber sagen diejenigen nicht, die es nötig gehabt hätten. Und sie verraten sich damit: Sie haben sich nie dafür interessiert.

6. Die weitaus sicherste Methode, Ihren Vorgesetzten gegen sich aufzubringen, ist Missachtung. Am besten eine aktive Variante, in der Sie offensiv vorgehen und das dann auch noch vor Publikum demonstrieren (sehr gut geeignet als Zuschauer ist sein Chef, vor dem Sie nachhaltig demonstrieren, wie wenig Sie von Ihrem Vorgesetzten halten). Was fällt noch in diese Kategorie? Mangelnder Respekt, ihn der Lächerlichkeit preisgeben, Ihre Verachtung spürbar machen. Wenn Sie also einen Todfeind wollen, ist hier das Rezept.

So weit, so gut. Scheitern ist also keinesfalls vollständig unvermeidbar. Zur Vorsicht noch dieses: Habe ich nun gesagt, man solle ständig um seinen Chef herum-scharwenzeln, auf jede seiner Gemütsregungen achten, ihm jeden Wunsch von den Augen ablesen und ohne jegliches eigenes „Rückgrat“ zum willenlosen Erfüllungsgehilfen werden? Absolut nicht, das werden Sie auch von mir nicht lesen. Neben allen anderen Gegenargumenten: Vielleicht will der Chef das ja gar nicht. Schon der Schuldirektor in der „Feuerzangenbowle“ fährt einem seiner Lehrer unwirsch über den Mund, als der auf die direktorale Frage nach zu ergreifenden Maßnahmen vorausseilenden Gehorsam demonstriert: „Ich schließe mich der Meinung des Herrn Direktor an.“ Wütend weist ihn der Chef zurecht: „Ich habe ja noch gar keine Meinung geäußert.“ Und das spielt irgendwie zu Kaisers Zeiten.

Nein, mir reicht es zunächst, dass Sie wissen, wie und was Ihr Chef über Sie denkt. Damit allein verhindern Sie noch nicht Ihr mögliches Scheitern. Aber Sie können dann darauf aufbauend eine individuelle Abwehrstrategie entwickeln. Nur

auf einer Aussage wie „Ich schwöre, ich habe nie etwas gemerkt, bis der Chef mit dem Aufhebungsvertrag ankam“ lässt sich die Theorie mit dem „völlig unverschuldeten Scheitern“ nicht aufbauen.

Ich kann dieses Thema nicht abschließen, ohne noch eine unangenehme Wahrheit auszusprechen. Vorsichtshalber nähere ich mich dem Kern behutsam:

Jeden Tag arbeiten in unseren Unternehmen Millionen von Menschen miteinander. Teils als Chefs, zum deutlich größeren Teil als Mitarbeiter unter Chefs. Beide Gruppen sind in ihrer Zusammensetzung „dynamisch“, werden also ständig durcheinandergewürfelt. In manchen internationalen Konzernen werden Chefs alle zwei bis drei Jahre routinemäßig ausgetauscht, andere Unternehmen haben generell eine hohe Fluktuation zu verkraften. Ständig kommen also neue Mitarbeiter zu vorhandenen Chefs oder bekommen bestehende Gruppen neue Vorgesetzte. Und dabei sind alle Beteiligten „oben“ und „unten“ jeweils Individualisten, stolz darauf, eine eigenständige Persönlichkeit zu sein.

Kann das, wenn bei diesem ganzen Wechselspiel jeder sich gibt, wie er nun einmal ist, überhaupt funktionieren? Eigentlich nicht! Funktioniert es in der Praxis dennoch? Eigentlich doch!

Die Ursache liegt in etwas Toleranz, die Chefs aufbringen und viel Anpassungsbereitschaft, die Mitarbeiter in ihr existenzsicherndes Arbeitsverhältnis investieren. Anders geht es nicht. Daher war, wer im Sinne dieses Beitrags scheitert, sehr oft auch nicht zu jenem Maß an Anpassung bereit, das erforderlich gewesen wäre. Der Angestellte ist abhängig beschäftigt. Abhängigkeit verlangt Anpassungsbereitschaft. Fehlt sie, knirscht es nun einmal.

### **Signale erkennen und richtig interpretieren**

Bei der Besetzung offener (Führungs-)Positionen erweist sich eine nennenswerte Quote der getroffenen Einstellentscheidungen hinterher als nicht so glücklich wie erhofft. Verblüffend ist dabei: Analysiert man später den ganzen Prozess, findet man praktisch immer kritische Anzeichen in der Person, den Unterlagen oder dem Verhalten des Bewerbers. Diese Anzeichen – „Signale“ – waren von Anfang an da, waren deutlich sichtbar, wurden auch erkannt, führten in der Gesamtbewertung aber nicht zum Ausschluss des Kandidaten.

Nun soll man ja aus Fehlern lernen, also werden die Entscheidungsträger ja zumindest beim nächsten Besetzungsfall wissen, was sie nicht tolerieren dürfen. Leider ist das nicht so einfach. Zwar findet man immer, wenn man hinterher sucht, Signale, die es vorher gegeben hatte. Aber es gibt mindestens ebenso viele Beispiele dafür, dass genau diese Signale in anderen Fällen auch zu sehen waren – und gar nichts bedeutet hatten.

Wahrscheinlich sind die Zusammenhänge deutlich komplexer als wir bisher wissen. So ist weniger „zu viele Arbeitgeberwechsel in den letzten zehn Jahren“ ein zwingend zum Ausschluss führendes Signal, vielleicht wird es das erst, wenn der potenzielle neue Chef einen Faktor von  $> 1,8$  in Sachen „Jähzorn, Ungerechtigkeit im Führungsverhalten“ hat.

Warum ich Ihnen das überhaupt erzähle? Nun sicher nicht, um aus Ihnen bessere Personalberater zu machen. Sondern um Ihnen ins Bewusstsein zu rufen: Selbst wenn es mitunter schwer ist, Signale fehlerfrei zu deuten – gegeben hat es sie praktisch immer vor einer späteren Katastrophe im personellen Bereich. Und es gilt auch für Sie das „Recht auf Fehlinterpretation“ von Warnsignalen, aber nicht eines auf Ignorieren oder Übersehen derselben.

Als Beispiel für die höchst unterschiedliche Gewichtung eines solchen Signals durch den Geber und den Empfänger desselben: Ihr Chef fragt Sie, der Sie gerade ein Projekt leiten, ob Sie denn wohl Schwierigkeiten mit den Mitarbeitern im Projektteam hätten.

Das Signal lautet: Er glaubt, Sie hätten diese Schwierigkeiten – sonst hätte er nicht „gefragt“. Er hat bloß aus übergroßer Höflichkeit, Rücksicht oder Feigheit(!) nicht gesagt, was er denkt: „Sie haben Schwierigkeiten mit den Leuten im Projektteam, mein Lieber.“

Und auf die „Frage“ hin verneinen Sie – natürlich – die Probleme, beschwichtigen hier, weisen dort zurück, stellen andere in die Verantwortung, verbreiten Optimismus, versichern irgendetwas. Das nun ist der falsche Umgang mit einem „roten Signal“: so zu tun, als sei es gar nicht rot oder man müsse es ganz anders werten.

Und glauben Sie wirklich, ein Chef, der eine Meinung hat („dieser Mann hat Schwierigkeiten mit ...“) ließe sich die von seinem Untergebenen ausreden? Chefs hören schon in Sachfragen ungern auf Mitarbeiter, bei Vorwürfen gegenüber diesen schon gar nicht. Wenn er auf Ihre Gegenargumente nicht (mehr) eingeht, dann nur, weil er es für sinnlos hält, weil er Ihnen doch nicht glaubt – oder weil er, siehe oben, höflich, rücksichtsvoll oder eben sogar feige ist. Aber was er nach wie vor denkt, das muss Sie interessieren, schließlich hängt Ihre Existenz daran.

Und dann geht jener Chef nach Hause und sagt zu seiner Frau: „Also heute habe ich dem Müller knallhart klar gemacht („Haben Sie Schwierigkeiten ...?“), dass ich seine Schwäche kenne, nicht länger dulden werde und dass er mit gewaltigen Konsequenzen rechnen muss, wenn er die Probleme nicht schnellstens in den Griff bekommt.“ Und er ist stolz auf sich wegen seines schnörkellosen Vorgehens.

Sie nun gehen nach Hause und berichten Ihrer Partnerin: „Heute hat der Chef, dem wohl irgendwelche blöden Gerüchte zugetragen worden sind, gefragt, ob ich Schwierigkeiten in meinem Projekt hätte. Da konnte ich ihm glasklar beweisen, dass das alles Unfug ist, dass die Dinge sich ganz anders verhalten, dass ganz andere Leute dafür die Verantwortung tragen und dass im Gegenteil ich die größten Ver-



dienste im Hinblick auf die bisherigen Erfolge habe. Damit hat er sich zufrieden gegeben, hat nichts mehr gesagt und ist abgezogen.“

Und Sie sind – auch – stolz auf sich. Einige Monate später sitzen Sie vor mir, Aufhebungsvertrag mit Freistellung in der Tasche und schwören, Sie hätten nicht die geringste Ahnung, warum.

So viel zur Signalverarbeitung.

Sehen Sie, es gibt ja auch Vorstandsvorsitzer, die rufen einen Mitarbeiter an und sagen: „Ach Herr Müller, wenn es Ihre Zeit erlaubt, wäre ich Ihnen dankbar, wenn Sie einmal bei mir hereinschauen könnten.“ Was bedeutet: „Zu mir, sofort.“ Jedes Signal, das Sie empfangen, bedeutet etwas. Nicht immer wird spontan deutlich, was das ist. Aber ignorieren, das steht fest, darf man solche Signale nicht. Und worum es mir vor allem geht: Entlassen zu werden, ohne den Grund zu kennen, ist für einen beruflich engagierten Menschen nicht akzeptabel. Dann wären Sie nämlich extrem unsensibel, was allein schon ein Grund dafür wäre, Ihr Überleben im Beruf fraglich zu machen.

### **Hilfe, ich bin Generalist**

Sagen wir es einmal so: Dann haben Sie ein Problem.

Stellen Sie sich vor, Sie haben das Zeug zum Bundeskanzler (BK). Aber Sie müssen erkennen: Das Zeug für das erfolgreiche Beschreiten der üblichen Wege dorthin, das haben Sie nicht. Also Kreisverbandsvorsitzender einer Partei, Landtagsabgeordneter, Bundestagsabgeordneter, Generalsekretär, Fach-Minister im Land oder im Bund – das alles liegt Ihnen nicht. Aber BK, Sie spüren es genau, das entspräche Ihren Talenten.

Was nun? Es müsste eine eigene BK-Laufbahn geben: BK-Assi, stv. Hilfs-BK-Anwärter, Hilfs-BK z. A. usw. bis zur angestrebten Endstufe. Damit Sie, transferiert auf industrielle Verhältnisse, ohne die lästige Spezialisierung als Entwicklungs-Ingenieur, Gruppenleiter Konstruktion und als Technischer Leiter etc. gleich in die Geschäftsführer-Laufbahn einsteigen könnten. Zwar auch erst als GF-Assi, aber dann nicht mehr zurück in das Detailumfeld irgendeiner Abteilung mit dem Zwang, sich erst als reiner, später als leitender Spezialist mühsam auf einem engen Fachgebiet qualifizieren zu müssen. Sondern Sie entwickelten sich vom Hilfs-GF über diverse Zwischenstufen einer Generalisten-Laufbahn bis rauf zum richtigen Allein-GF (oder Vorsitzenden einer Geschäftsführung).

Nun, Sie wissen es schon: Es gibt solche Laufbahnen nicht, weder beim BK, noch beim GF. Oder pauschaler: Es gibt generell in der industriellen Praxis keine Generalisten-Laufbahn. Also gibt es keine Chance, ohne Bewährung in einem überzeugenden Spezialisten-Werdegang (der offiziell gar nicht so heißt) irgendwo an die Spitze zu kommen und das angebliche Generalisten-Talent schon kurz nach

dem Studium zum Durchbruch zu bringen. Es gibt immer wieder einmal Ansätze in dieser Richtung, aber eine rundum bahnbrechende Lösung war darunter noch nicht.

Was also bleibt Ihnen? So wie der Meister schon immer vorher Lehrling gewesen sein musste, so gilt auch für Sie: Es hilft nichts, Sie müssen da durch. Ohne eine erfolgreich(!) durchgezogene Laufbahn auf einem Fachgebiet gibt es grundsätzlich keinen Aufstieg in den generalistischen Olymp.

Und das ist auch gut so (nein, ich zitiere nicht, der schlichte Satz ist sprachliches Allgemeingut). Denn eine unserer „goldenen Regeln“ lautet: Wer Menschen führt, der soll vorher eine Funktion innegehabt haben, wie die Geführten sie ausüben. Das kann nicht für alle unterstellten Mitarbeiter gelten, aber doch für einige von ihnen. Und so war in der Regel der heutige GF, dem einige Bereiche unterstehen, vorher Leiter eines solchen. Um das zu werden, war er davor Abteilungsleiter in diesem Bereich und lange davor Sachbearbeiter dortselbst.

Versuchen Sie also nicht, sich in jungen Jahren schon als Generalist zu sehen und sich den klassischen Laufbahnen zu verweigern. Das bringt Ihnen nur Frustrationen. Kämpfen Sie lieber um Erfolge in Standard-Fachgebietslaufbahnen, bis Sie den Entfaltungsmöglichkeiten Ihrer „wahren“ (generalistischen) Talente nahegekommen sind. Unser System hat keinen Raum für gescheiterte Fachabteilungsleiter, die lieber als GF brillieren möchten. Oder glauben Sie, dass in so manchem eher blass und unscheinbar oder sogar unglücklich operierenden Politiker der unteren Ebene tatsächlich ein überzeugender Kanzler stecken könnte? Wenn man ihn bloß ließe?

## Veränderungs-Alarm

Achten Sie einmal darauf: Veränderungen aller Art im Leben um uns herum bedeuten öfter eine Wendung zum Schlechteren hin als etwa zum Gegenteil. Um das zu erkennen, muss man keinesfalls Pessimist sein. Ob Klima, Steuern, neue Geschwindigkeitsregulierungen auf der Autobahn oder die Androhung des Ehepartners, hier werde sich demnächst etwas ändern – vermutlich ist es hinterher weniger gut, vorsichtig gesagt. Das ist die eine Seite. Die andere besteht darin, dass Veränderungen überall dort, wo gelebt wird, zwangsläufig sein müssen. Auch ich habe mich irgendwann dieser Erkenntnis gebeugt, es blieb mir keine Wahl.

Und so gibt es auch im beruflichen Umfeld ständig Veränderungen; auch dort dürfen Sie zwar „leider“ sagen, aber rechnen Sie vorsichtshalber auch gleich damit, dass es danach in wesentlichen Bereichen schlimmer oder weniger gut wird als vorher. Ganz konkret: Wenn sich um Sie herum etwas verändert, dürfen Sie nicht einfach weitermachen wie bisher. Ignorieren Sie diesen simplen Rat, sind Beeinträchtigungen bis zur Existenzbedrohung möglich.

Um diese Empfehlung etwas zu verfeinern: Wird etwas in Ihrem Umfeld „anders“, müssen Sie zu Verhaltensänderungen bereit sein. Und das ist eine der härtesten Anforderungen, die man an einen Menschen stellen kann; kaum jemand weiß das besser als ich.

Was zehn oder zwanzig Jahre lang richtig war, Erfolg hatte und belobigt wurde, kann plötzlich falsch sein, gefährlich falsch. Und während man einem Sachbearbeiter üblicherweise sagt, was er neuerdings anders zu machen hat, muss ein Manager das allein herausfinden.

Solche Veränderungen können im wirtschaftlichen Umfeld liegen – plötzlich kämpft das Unternehmen um seine Existenz, während noch gestern kontinuierliches Wachstum angesagt war. Strukturelle Verschiebungen sind unbedingt auch zu erwähnen bei einer Aufzählung der Auslöser, an der Spitze aber stehen personelle Verschiebungen jedweder Art. Ein neuer Kopf an der Spitze des Hauses kann jede bewährte Strategie zu Makulatur degradieren, ein neuer direkter Chef kann in einem Maße „andere“ Maßstäbe haben, das hätte man vorher nicht für möglich gehalten. Und selbst ein neuer Kollege ist imstande, jene ach so ungeliebte Verhaltensänderung von Ihnen zu erzwingen. Fazit: Wenn Sie sich nicht ändern, verändert sich Ihr Status, allmählich oder auch abrupt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit – s. o. – zum Schlechten hin.

Jeder Schlüssel passt nur in ein ganz speziell konstruiertes Schloss (mein Standardbeispiel für Bewerbungen und zu besetzende Positionen). Ändert sich in diesem Schloss nur ein Detail, ist der solide Schlüssel von gestern nur noch ein Muster ohne Wert. Oder er muss durch Abfeilen den neuen Verhältnissen angepasst werden. Ob er das gern über sich ergehen lässt, spielt keine Rolle.

Also sind wache Aufmerksamkeit, sorgfältige Analyse aller neuen Umstände, Durchdenken aller auch nur möglichen Szenarien und die Bereitschaft angesagt, sich darauf flexibel einzustellen – oder alternativ auf einen unumgänglichen Arbeitgeberwechsel.

Seien Sie also mehr als wachsam, wenn Sie Prokurist sind und die Inhaberin des Unternehmens plötzlich ihren Neffen ins Geschäft holt. Danach wird es nicht mehr sein wie es war, wie immer der Neffe auch „gestrickt“ sein mag. Die Chefin löst mit der Maßnahme eines ihrer Probleme. Und auch für den Neffen kann es eine Veränderung zum Besseren hin sein. Ob das aber auch für Sie gilt, ist eine offene Frage. Eine sehr offene sogar. Seien Sie also vorsichtig.

### **Die Karriereberatung als „Gesamtkunstwerk“**

Gelegentlich treffe ich auf freundliche Menschen, die nicht nur behaupten, sie seien engagierte Leser meiner Karriereberatung. Nein, sie zitieren mich so wortgewandt und thematisch breit gestreut, dass ich in einem leichten Anflug von Panik erkenne:

Sie wissen mehr über meine Regeln als ich so spontan aus dem Gedächtnis zusammenbringen würde.

Eigentlich entspricht das dem von mir anvisierten Idealfall. Und was sollte ein Autor mehr erwarten als mit Zitaten aus seinen eigenen Werken überhäuft zu werden? Aber wie das so ist mit Formulierungen, die mit „eigentlich“ beginnen: Die Sache hat einen Haken! Sogar einen ziemlich großen: Gerade diese im Zitieren so überaus sattelfesten Leser lassen bei der Analyse ihrer Lebensläufe meist ziemlich schnell erkennen, dass theoretisches Wissen und praktische Umsetzung zwei Paar Schuhe sind: Die sofort erkennbaren Fehler und Regelverstöße lassen jede Begeisterung verstummen.

Rastlos wie ich dann sein kann, habe ich auch für dieses Problem eine Lösung gesucht – und bin zumindest bei der Ursachenanalyse fündig geworden: Diese Leser begreifen meine Regeln und Erkenntnisse als eine Sammlung diverser Bausteine, aus denen man sich diejenigen heraussucht, die dem eigenen Geschmack entsprechen. Dafür lässt man andere schulterzuckend unbeachtet. So hat man dann zwar einen fachlichen roten Faden aufzuweisen, aber viel zu oft die Arbeitgeber gewechselt. Oder man hat zwar ein vernünftiges Karriereziel aufgestellt, aber viel zu spät mit der Realisierung der nun erforderlichen Einzelschritte begonnen.

Nein, liebe Leser, die hier dargestellten Regeln und Hinweise sind keine zur beliebigen Auswahl gedachten Einzelelemente – sie sind vielmehr Glieder einer Kette. Deren Anzahl ist vorgegeben, aber deren Stärke gestalten Sie. Zwar können Sie ein beliebiges Glied missachten, von Anfang an sehr schwach auslegen oder im Laufe der Jahre „rosten“ lassen – aber es ist Teil des Ganzen und gehorcht dem „ewigen Kettengesetz“: Die Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Wenn sie reißt, ist die Katastrophe da. Und auch wenn es nicht zum Bruch kommt, gilt immer noch: Die Kette trägt nur jene Last, die ihr schwächstes Glied gerade noch verkraftet.

Oder anders ausgedrückt: Den eigentlichen Nutzen zieht man nicht aus dem Kennen möglichst vieler Regeln und Empfehlungen, sondern aus ihrer umfassenden konsequenten Umsetzung.

Wenn Sie so wollen, ist es wie beim Fußballspielen. Es reicht nicht zu wissen, wie man eine Abseitsstellung vermeidet, man darf zusätzlich beispielsweise auch keinesfalls den Ball mit der Hand ins gegnerische Tor tragen. Wenn der Fehler passiert ist, nützt es wenig, wenn man die gerade missachtete Regel souverän zitieren kann.

Erfolgreiche Karriereplanung  
Praxistipps für Bewerbung, Beruf und Karriere vom  
erfahrenen Personalberater

Mell, H.

2014, VII, 249 S. 1 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-54260-2