



# Das eigene Karriere-Audit

Irrtümer, Hintergründe und Anregungen

Jens Ohle, Vorstand access AG

# Inhalt

Warum ein Karriere-Audit?	3
Zielorientierung und Schwächenfixierung	4
In Karrierephasen denken	5
Phase 1: Der Einstieg, die Ende Zwanziger	6
Phase 2: Erfolgsentscheidende Dreißiger	8
Phase 3: Die kritischen Vierziger	9
Zwischenfazit	10
Spezialist oder doch lieber Manager?	10
„Special Audit“ (I): Die ersten 100 Tage	12
„Special Audit“ (II): Kollegen & Chef	14
Zusammenfassung	17
Empfehlungen	18
Ihre Notizen	19

**Hinweis:**

Der rechte Rand ist absichtlich etwas breiter gehalten. Sie können ihn für Kommentare, Markierungen oder Verweise nutzen.

## Warum ein Karriere-Audit?

Hinter dem von mir gewählten Begriff »Karriere-Audit« steht der Gedanke, die persönliche Karriere- oder vielleicht treffender Laufbahnplanung systematischer und frühzeitiger anzugehen als vielfach vermutet. Insbesondere geht es mir darum, dass Sie sich nicht erst mit diesem Thema beschäftigen, wenn Sie eine neue Aufgabe angetreten haben oder in Ihrem Job frustriert sind. Drei bis vier Jahre später ist häufig zu spät.

### Ist denn Karriere überhaupt planbar?

Kritische Geister werden jetzt das Bonmot des Münchener BWL-Professors Werner Kirsch bemühen: „Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum“. Einverstanden. Aber daraus abzuleiten, dass man die eigene Laufbahn nicht planen sollte, greift zu kurz. Denn es sind auch »Planabweichungen«, die Ihnen verdeutlichen, ob Sie sich Ihren Zielen genähert haben oder nicht.

Sie können Ihre Laufbahn nicht immer verlässlich steuern; manchmal liegen nicht alle notwendigen Fäden in Ihrer Hand. Aber Sie können diese aktiver mitgestalten als häufig gedacht. Wenn Sie regelmäßig und systematisch die entscheidenden Überlegungen anstellen, werden Sie Ihrer persönlichen Karriere Richtung und Sinn geben können.

### Warum früh beginnen?

Zum einen dürfen Sie nicht auf die Initiative Ihres (neuen) Chefs oder Personalbetreuers warten, sonst verpassen Sie womöglich eine der wichtigsten Phasen des »Ausprobierens«. Zum anderen lässt sich Ihr Verhalten nicht einfach per Knopfdruck ändern: Gezielte Laufbahnplanung macht mühsame Kleinarbeit notwendig, im Kopf wie in der täglichen Umsetzung. Je früher Sie damit beginnen, desto besser.

### Was erwartet Sie auf den folgenden Seiten?

Ich möchte Sie motivieren, sich einen konkreten Termin zu setzen – einen Tag, ein Wochenende, drei Freitagabende, was auch immer – und mit Hilfe der nachfolgenden Anregungen den ersten Schritt zu machen. Vielleicht fällt es Ihnen schwer, sicherlich macht es keinen „Spaß“. Aber wenn Sie für sich selbst erkennen, wo die Ansatzpunkte für eine eingehendere Analyse liegen, dann haben Sie schon fast gewonnen. Mit Zähigkeit, Offenheit und dem Ziel eines „sinnerfüllten Lebens“ vor Augen kommen Sie zu Ihrem eigenen persönlichen Karriere-Audit.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!



Jens Ohle,  
Vorstand access AG

*Jens Ohle fasst monatlich im access Newsletter Gedanken aus Karriere- und Managementliteratur sowie fremde und eigene Erfahrungen zu Themen rund um den beruflichen Erfolg zusammen.*

*Den access Newsletter können Sie einfach über [www.access.de/newsletter](http://www.access.de/newsletter) beziehen.*

## Zielorientierung und Schwächenfixierung

»Begin with the end in mind« lautet ein Prinzip aus dem Bereich des Selbstmanagements und genau so sollten Sie auch verschiedene Aspekte Ihres Berufes und des Privatlebens so frühzeitig wie möglich in ein Gesamtbild einbauen. Sie stellen sich dann Fragen wie: Wofür wollen Sie in Erinnerung bleiben? Welche Werte sollen Ihr Leben bestimmen? Welches Lebensniveau möchten Sie erreichen? Um nur drei wichtige Punkte zu nennen. Aus den Lebenszwecken sollten dann Ziele abgeleitet werden.

Von dem österreichischen und in den USA bekannt gewordene Management-Lehrer Peter F. Drucker (1909 - 2005) ist folgende Schilderung bekannt: Jeden Sommer hat sich Drucker zwei Wochen in die Bergwelt der Rocky Mountains zurückgezogen, um das vergangene Jahr zu analysieren. Was hat er gut gemacht, welche Dinge hätten noch besser werden können, bis zu allen Versäumnissen. In diesen zwei Wochen beschloss er, wo seine drei Prioritäten hinsichtlich Beratung, Schreiben und Lehre liegen sollen. Er wird zitiert mit den Worten: *„Ich habe mich niemals wirklich an den Plan gehalten, den ich jährlich im August erstellt habe. Dennoch hat mich die bloße Existenz dieses Plans immer dazu gezwungen [...] nach Perfektion zu streben.“*

Die von Drucker übernommene Methode der damals enorm „erfolgreichen“ Jesuiten und Calvinisten des 16. Jahrhunderts vergleicht Erwartungen und Ergebnisse miteinander. Wer diese Methode systematisch anwendet, so Drucker, der weiß recht schnell, wo er sich auf dem Weg seiner Reise befindet und ob er den eingeschlagenen Weg so weitergehen kann oder will. Ebenso kann man so versuchen, die eigenen Talente (Stärken/Schwächen) einschätzen zu lernen.

### Wehren Sie sich gegen Schwächenfixierung

Denn komischerweise sind wir deutlich besser darin, zu beschreiben, was nicht funktioniert, wo sich Schwächen und Defizite auftun, als die guten Eigenschaften oder Ergebnisse zu erkennen. Dies trifft auf Organisationen genauso wie auf Menschen zu. Auch Sie dürften einfacher sagen können, was Sie nicht so gut können, als Ihre Stärken zu beschreiben. Oder?

Und daher findet man auch so häufig in der Personalentwicklung den Ansatz, Mitarbeiter in ihren Schwächen zu trainieren. Nun kann es zwar mal vorkommen, dass jemand ein bestimmtes Mindestniveau in einer Kompetenz erreichen muss. Dann ist Training an Schwächen legitim, aber auch nur dann.

Denn: Stärken lassen sich ausbauen, aber in den schwach ausgeprägten Fähigkeiten wird jeder von uns auch mit bestem Training maximal Mittelmaß erreichen. Daher müssen Sie mit Ihren »Eigenheiten« leben und Job sowie Karriereschritte an diese anpassen. Es gilt »job follows personality« – nicht umgekehrt.

In ungezählten Artikeln des Typs „So machen Sie Karriere“ – findet sich die immer gleiche Forderung: Seien Sie sozial kompetent bis in die Haarspitzen, maximal stress-resistent und exzellent im Umgang mit unstrukturierten Situationen. Doch die Praxis zeigt, dass das nicht jeder gleich gut kann: Menschen sind eben verschieden und damit auch unterschiedlich effektiv. Es ist Unsinn, die Eigenschaften eines Mitarbeiters durch Trainings und Feedbackgespräche an seinen Job anpassen zu wollen. Außerdem höchst schädlich für die Produktivität von Mitarbeitern und Unternehmen.

Es ist ebenso wenig Aufgabe Ihres neuen Chefs, Sie zu verändern. Er muss Sie so nehmen wie Sie sind, und das nutzen, was Sie besonders gut können.

Einer Ihrer Leitsätze sollte sein: „Ich arbeite an meinen Stärken, nicht an meinen Schwächen, denn es ist schwer genug, die eigenen Talente einschätzen zu lernen, aber unmöglich, aus Schwächen Stärken zu machen.“

## In Karrierephasen denken

Im nächsten Abschnitt versuche ich darzulegen, welche Art von Fragen Sie sich in den ersten Jahren des Berufseinstiegs stellen sollten. Bitte beachten Sie: Die Notwendigkeit, etwa über sich herauszufinden, ist völlig unabhängig vom aktuell erlebten Karriereerfolg.

Ja, natürlich dürfen Sie »blind« erfolgreich sein – keine Frage. Aber meiner Einschätzung nach sollten Sie sich selbst den Gefallen erweisen, diese Fragen selbstkritisch und systematisch für sich beantwortet zu haben. Und zwar aus dem einfachen Grund: Weil die »Erfolgsfragen« sich nach den ersten Jahren verändern.

Unterschiedliche Lebensphasen, weniger oder mehr Berufs- und Lebenserfahrung und auch gestiegene Ansprüche und Erwartungen an das Lebensniveau führen ganz eindeutig dazu, die Karriere aus einem Phasenmodell heraus zu betrachten. In den nächsten drei Abschnitten werde ich daher die karriererelevanten Aspekte der „Berufsausübung“ skizzieren. Daraus können Sie sich dann die relevanten Fragen mit eigenen, zusätzlichen Überlegungen ableiten.

## Phase 1: Der Einstieg, die Ende Zwanziger

In den Einstiegsjahren sollten Sie Antworten auf die Fragen „Wer bin ich?“ und „Was kann ich?“ finden. Sie müssen herausfinden, worin Sie am besten sind und was Sie besser nicht intensiver machen sollten. Denken Sie immer daran: Außergewöhnliche Spitzenleistungen werden über die persönlichen Stärken erreicht.

### Entwickeln Sie Ihren eigenen Fragebogen

Wenn Sie sich mit Ihren »Eigenheiten« auseinander setzen, sollten Sie neben der verhältnismäßig leicht durchführbaren Selbstbefragung natürlich auch Familie, Freunde oder Kollegen über deren „Fremdbild“ von Ihnen befragen. In beiden Fällen hilft ein bisschen Strukturierung mittels eines Fragebogens.

Nehmen wir beispielhaft den Fragenkomplex „Welche Variablen bestimmen meine Arbeitsweise?“, hier sollten Sie solche Fragen zum Selbstcheck nutzen:

1. Liegt mit die Arbeit im Team oder erreiche ich eigenständig die besten Ergebnisse?
2. Bevorzuge ich eine chaotische Umgebung oder sind Ordnung und Struktur mir lieber?
3. Regen mich ungenaue, stichpunktartige Arbeitsaufträge an oder verunsichern Sie mich?
4. Kommt mit (Zeit-)Druck in mir Unruhe und Ungenauigkeit auf oder spornt er mich eher zu Höchstleistungen an?
5. Kann ich mich längere Zeit und mit allen Details auf ein einziges Thema konzentrieren oder liebe ich schnell wechselnde Aufgaben?
6. Kann ich mit Menschen umgehen oder liegen mir knifflige Sachaufgaben mehr?

Es ist für den beruflichen Erfolg nicht entscheidend, ob ich das eine oder das andere besser kann oder bevorzuge. Es ist auch keine Frage des Besser oder Schlechter. Es geht einfach nur darum, das für mich Richtige zu tun.

Nur auf der Grundlage dieser Selbsterkenntnis können Sie überhaupt wissen, ob Sie in Ihrer aktuellen Aufgabe gut aufgehoben sind oder sich vielleicht den passenden Herausforderungen widmen sollten.

Nur im ersten Fall können Sie Überdurchschnittliches leisten. Und nur darauf würde ich die eigenen Karrierepläne aufbauen.

### **Im ersten Job müssen Sie sehr konsequent sein**

Wenn Sie beginnen, systematisch mehr über sich herauszufinden, müssen Sie Ihre eigenen Hypothesen austesten. Unter welchen Bedingungen können Sie am effektivsten arbeiten, welche Aufgaben liegen Ihnen, welche nicht? Machen Sie das nicht im Alleingang. Wie oben schon angedeutet, wäre es nicht meine Empfehlung, auf die Initiative Ihres Chefs oder Ihres Personalbetreuers warten: Möglicherweise warten Sie dann sehr lange ...

Finden Sie heraus, ob Ihr Chef »Interesse an der Ausbildung und Entwicklung von jungen Menschen« hat und wenn er Ihnen ausreichend kompetent erscheint, dann machen Sie ihn mit Ihrer Systematik vertraut. Management-Trainer berichten häufig darüber, dass es Führungskräften gar nicht an der Bereitschaft mangelt, ihre jungen Mitarbeiter zu coachen. Oft fehlen Ihnen nur einfache Werkzeuge – und die konkrete Anregung der Mitarbeiter.

Mein Vorschlag: Stimmen Sie mit Ihrem „guten“ Chef vor (!) großen Aufgaben ab, welche Eigenschaften für die Erledigung besonders relevant erscheinen. Anschließend sehen Sie an Ihrem Erfolg und seiner Einschätzung, ob Sie in diesem Gebiet gut aufgehoben sind und Spitzenleistung erbringen können. Perfekt wäre es, wenn Sie mit Ihrem Chef vereinbaren könnten, Ihnen in den ersten zwei Jahren drei, vier unterschiedlichste Projekte oder Aufgaben zu übertragen. Dann haben Sie eine gute Chance, die oben aufgeworfenen Fragen zu beantworten. Sie können derart verschiedene Erfahrungen während eines Job-Rotation-Programms machen, es gibt jedoch noch andere Lösungen. Auch auf ein und derselben Stelle können Sie ein breites Aufgabenspektrum abdecken. Es müssen nicht immer spektakuläre „Türöffner-Projekte für die Karriere“ sein. Die vorgeschlagenen Fragen sollten sich anhand Ihrer Arbeit aber wenigstens ansatzweise beobachten und beantworten lassen.

### **Welche Fragen soll ich mir denn stellen?**

Die Komplexität unserer Arbeitswelt und die des Menschen an sich lässt es wenig erfolgversprechend erscheinen, einen universellen Fragenkatalog aufzustellen. Die Jobs, die Persönlichkeiten und die jeweils individuellen Ziele sind zu unterschiedlich. Im Abschnitt „Spezialist oder Manager“ gebe ich ein Beispiel, wie man sich den eigenen Fragen am besten nähern kann.

Und noch einmal der wichtige Hinweis: Für die „richtige“ Beantwortung der Schlüsselfrage des zweiten Karriereabschnitts ist es eine Voraussetzung, die eigenen, persönlichen »Eigenheiten« zu kennen. **Bitte überspringen Sie die Phase 1 nicht.**

## Phase 2: Erfolgsentscheidende Dreißiger

Jetzt, wenn Sie nach den ersten, harten Jahren im Beruf halbwegs wissen, unter welchen Bedingungen Sie am effektivsten arbeiten, welche Aufgaben Ihnen liegen und welche nicht, dann müssen Sie sich selbst jetzt die Anschlussfrage stellen: In welches Umfeld, zu welchem Unternehmen gehöre ich.

Nach welchem Kriterium sollen Sie dies entscheiden? Auch wenn es manche „Überflieger“ (meist mit noch wenig Berufserfahrung) gerne belächeln: Die ersten, sagen wir fünf Jahre bis Anfang Dreißig sind zur „Orientierung“ da, aber die Phase danach wird für den beruflichen Erfolg entscheidend. Und was empfiehlt sich auf diesem Weg?

Produzieren Sie Ergebnisse – sichtbare, vorzeigbare, überzeugende Leistung muss Ihr Ziel sein. Kompetente Manager und Personalentscheider werden Sie nach zehn, fünfzehn Jahren nur noch mit wenigen »Lebenslaufdaten« beurteilen, sondern nach den Ergebnissen, die Sie für sich beanspruchen können. Die Frage ist dann nicht „Was haben Sie gemacht“, sondern vielmehr „Was haben Sie erreicht?“.

Und damit dürfen Sie nur in einem Umfeld arbeiten, das Sie Ihre Stärken auch wirklich einsetzen lässt. Wie gesagt, niemand kann dort erfolgreich sein, wo er Schwächen hat. Niemand wird dafür bezahlt, an seinen Schwächen zu arbeiten. Das Einzige, was für Spitzenleistung zählt, ist die Weiterentwicklung dessen, was man gut kann, der Stärken.

### **Bitte keine Ergebnis-Show**

Zwei Anmerkungen noch zum Punkt »Performance«. Versuchen Sie erst gar nicht, sich mit fremden Federn zu schmücken oder die Leistungen von Kollegen oder Mitarbeitern für sich zu reklamieren.

Es mag »Schauplätze« geben, in denen das möglich oder gar geduldet ist. In den meisten Fällen fliegt dies über kurz oder lang auf. Und Sie haben weder die notwendigen Erfahrungen gemacht noch können Sie auf etwas stolz sein. Wozu brauchen Sie dies? In den Dreißigern zählt »Leistungsbereitschaft«, in den Vierzigern sind »Erfahrung« und »Selbstvertrauen« zwei entscheidende Quellen des persönlichen Erfolgs.

### **Die organisierte Flucht**

Ein weiterer Fehler wäre die „Flucht“: Sie müssen eine Aufgabe solange bearbeiten können, bis Sie diese sichtbaren Resultate erzielen konnten. Mit etwas mehr an Berufserfahrung haben Sie gelernt, dass dies häufig signifikant länger dauert, als Sie als junger Hochschulabsolventen vermutet hatten.

Erfahrene Praktiker wissen, dass dies in vielen Fällen vier, fünf, sechs Jahre sein können, kaum aber zwei Jahre. Manche Unternehmen „organisieren“ sogar die Flucht für Sie und nennen es dann «job rotation». Im Gegensatz zu den ersten Orientierungsjahren sollten Sie in ihren Dreißigern hierbei kritisch sein. Natürlich sind vielfältige Erfahrungen gut und wichtig, aber wenn Sie deshalb keine vorzeigbaren Ergebnisse mehr erreichen können, dann schaden Sie sich damit in den meisten Fällen selbst.

## Phase 3: Die kritischen Vierziger

Die meisten »populären« Vermutungen über diese Lebensphase laufen alle in die gleiche Richtung: Das Einbringen der Ernte, im übertragenen Sinne, der wohlverdiente Lohn der elenden Buckelei davor.

Doch ist man als Vierziger in einer eigenartig gefährlichen Situation: Hat man sich in den ersten beiden Phasen ganz gut angestellt, geht's einem sehr wahrscheinlich in ziemlich vielem richtig gut.

Und so ergeben sich einige Gefahren: Die ersten Abnutzungserscheinungen im beruflichen und privaten Umfeld. Neues Wissen, zu viel Routine, zu wenig Zeit für Familie, Probleme mit Kindern, rapide abnehmende körperliche Fitness. Sehnsucht nach Veränderung? Welcome to the midlife crisis!

Mehrere seriöse Autoren und Coaches empfehlen in dieser Lebensphase sich auf mehr oder weniger drei Schlüsselfragen zu konzentrieren:

1. Möchte ich mich beruflich neu orientieren?
2. Wie schaffe ich innerliche Unabhängigkeit von der eigenen Karriere?
3. Wie gelingt (endlich) die Integration von beruflicher Karriere und privater Lebensführung?

Vielfach sind es die Lebensjahre zwischen Vierzig und Fünfzig, die noch mal eine gründliche Neugestaltung der beruflichen Situation ermöglichen. Manchmal ist es eine Phase, in der wir (endlich) Stabilität ins eigene Leben bringen können.

Denken Sie auch in diese Richtung, wenn in der Wirtschaftswoche oder im Manager Magazin über einen vermeintlichen Karriereknick eines „Vierzigers“ spekuliert wird.

## Zwischenfazit

Der Berufseinstieg umfasst Jahre der Orientierung, des Ausprobierens und der Fehler. Wichtig ist es, sich über die eigene »Effektivität« und seine persönlichen »Eigenheiten« klar zu werden.

In den Dreißigern muss man sich das Erarbeiten, worauf persönliche Stärke baut. Und das gelingt nur in einem Umfeld, das einem ermöglicht, dies engagiert anzugehen und Performance zu bringen. Hier darf man keine Fehler (mehr) machen, bevor es nach zwei, drei erfolgreichen Jobs in die richtungweisenden Vierziger geht.

Es mag für einige unter Ihnen pathetisch klingen, aber aus den oben dargestellten Punkten heraus halte ich die Vierziger sogar für »lebensentscheidend« und so sollten wir in den Dreißigern regelmäßig die eigene Lebenssituation systematisch analysieren und, wenn nötig, Konsequenzen ziehen.

Ob Sie eine solche Analyse wie Peter Drucker in den Bergen oder lieber die beschaulich-nachdenkliche Weihnachtszeit als Gelegenheit nutzen wollen, ist schlichtweg egal. Das vorgestellte Grundkonzept sollte Ihnen eine gute Orientierung für eine erfolgreiche Umsetzung geben.

## Spezialist oder doch lieber Manager?

Anhand dieser Fragestellung kann man ganz gut erkennen, wie die »Schlüssel Fragen« zum Punkt Stärken/Schwächen lauten sollten. Hierzu werde ich, sozusagen als Referenz, die Aussagen von „Führen Leisten Leben“ von Fredmund Malik zum »Beruf des Managers« als Grundlage benutzen.

Malik stellt den Management-Beruf auf vier Grundpfeiler: Die Berücksichtigung von »Grundsätzen«, die Erfüllung von »Aufgaben«, die Nutzung von »Werkzeugen« und die Wahrnehmung von »Verantwortung«. Anhand der ersten beiden Eigenschaften können Sie aus seinem sehr empfehlenswerten Buch einen Selbstcheck entwickeln und kritisch prüfen, ob Sie die Grundveranlagungen für einen guten Manager haben und sich dorthin entwickeln können.

## Die Grundsätze wirksamen Managements

Die in Summe sechs Grundsätze stellen Werte dar, die über die Qualität der Führung bestimmen, zum Kern einer Unternehmenskultur gehören (sollten) und dadurch dauerhaft den Erfolg des Unternehmens oder der Organisation bestimmen.

1. Resultatorientierung: Es kommt – im Management – nur auf die Resultate an.
2. Beitrag zum Ganzen: Es kommt darauf an, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten.
3. Konzentration auf Weniges: Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür Wesentliches zu konzentrieren.
4. Stärken nutzen: Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen.
5. Vertrauen: Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an.
6. Positiv denken: Es kommt darauf an, positiv und konstruktiv zu denken.

Ich kann mir gut vorstellen, dass sich ein Teil der Leser jetzt fragen möchte, „Was will der mir sagen, das ist doch banal.“ Gut, so als Kurzformulierung *klingt* dies vielleicht sehr einfach und zustimmungsfähig. Aber wenn Sie Maliks Beschreibungen intensiv genug und mit größtmöglicher Offenheit (zu sich selbst) lesen, werden Sie garantiert merken, warum nicht alle Angestellten die idealen Manager sind. Zugegeben: Eine gewisse Portion Berufserfahrung mit Höhen und Tiefen hilft dabei. Wenn Sie darüber noch nicht verfügen, diskutieren Sie mit Personen, von denen Sie diese erwarten können, und versuchen Sie sich die Themen so zu erschließen.

## Umsetzung in Fragen

Lassen Sie uns am Beispiel des ersten Grundsatzes ins Detail gehen. Die Aussage ist folgende: „Führungskräfte, die sich eisern am Prinzip der Resultatorientierung ausrichten, *„geben bei Rückschlägen nicht auf, resignieren nicht und vor allem geben sie sich nicht mit Erklärungen und Begründungen für das Versagen zufrieden“*. Und weiter: *„Wirksame Menschen fragen nicht, wie viel oder wie hart sie arbeiten; sie fragen nach Ergebnissen. Sie kümmern sich wenig [...] um ihre Motivation, aber sehr stark um ihre Resultate.“* Auf den wenigen Seiten finden Sie weitere zahlreiche Anregungen, nach welchen »Skills« Sie bei sich suchen müssen, um sich hier schon mal einen Haken oder einen Score zu setzen. Wenn Sie beispielsweise den Satz „Arbeit soll Freude machen, soll Spaß machen“ nach der Lektüre des Kapitels intensiv durchdenken und dann nicht mehr spontan, sondern aus Überzeugung noch „Jawohl“ sagen, dann haben Sie hier schon mal was aufzuholen... So isolieren Sie die Faktoren, die kritisch sind, und formulieren dann am besten Fragen vom Typ wie bei Phase 1 („Entweder/oder“). Die gleiche Übung empfehle ich dann mit den »Aufgaben wirksamen Managements« umzusetzen.

Seien Sie bei der anschließenden Analyse ehrlich, offen und vielleicht sogar ein bisschen demütig: Es geht hier nicht um soziale Erwünschtheit, sondern um Sie!

## „Special Audit“ (I): Die ersten 100 Tage

Wenn Sie innerhalb Ihres bisherigen Unternehmens den Job oder gar den Arbeitgeber, vielleicht noch dazu die Branche, wechseln, dann stehen sie als Fach- oder Führungskraft ohne Zweifel vor einer kritischen Karrierephase. Drei Fragenkomplexen sollten Sie sich dann widmen:

1. Die Grundfrage: Wird's ein echter Karriereschritt?!
2. Konkret: Was ist zu unterlassen? Was ist zu tun?
3. Und wenn man am falschen Platz ist?

### **Wird's ein echter Karriereschritt?!**

Die ersten 100 Tage sind häufig entscheidend. Innerhalb des ersten halben (Arbeits-) Jahres werden die Weichen gestellt, ob es ein echter Karriereschritt wird oder es sich nur um einen äußerlichen Karriereschritt handelt. Letzteren können Sie sich in Ihrer beruflichen Laufbahn zwei, vielleicht dreimal leisten. Mehr aber sicher nicht.

Eigentlich ist eine neue Position immer mit Unsicherheit verbunden, so dass der neue Stelleninhaber von sich aus umsichtig agieren sollte. In der Praxis erweisen sich aber zwei Punkte als mögliche Stolperfalle.

Erstens: Das Arroganzpotential einer Beförderung kann aus einem bis dahin recht vernünftigen Kollegen im Handumdrehen einen „bossy idiot“ werden lassen. Er wurde ja befördert; ihm, nicht anderen wurde ja der neue Job zugetraut. Vielleicht hat das Unternehmen sogar ein 20.000-EUR-Honorar an einen Personalberater bezahlt? Dann kann ja nichts mehr schief gehen, oder?

Zweitens: Viele junge Hochschulabsolventen machen bei ihrem ersten und zweiten Wechsel in der Startphase auch schlimme Fehler, weil sie nie auf den Umgang mit dieser Situation vorbereitet wurden. Sie werden von Ihrem neuen Chef einfach ins kalte Wasser geschmissen, die HR-Kollegin ist froh, dass die Stelle endlich besetzt ist und meldet sich wieder zum Jahresabschluss. In so einer Konstellation wird man seines eigenen Glückes Schmied.

### **Die persönliche „Due Dilligence“: Was zu tun, was zu unterlassen ist.**

Sie stehen vor der Herausforderung innerhalb kurzer Zeit Vertrauen in Ihre Leistungsfähigkeit und Glaubwürdigkeit in Ihre Person aufzubauen. Kompetenzaufbau ist der dritte, entscheidende Faktor. Wem dies nicht gelingt, dem werden die nächsten Probleme, die nächste Krise vielleicht nicht nur an seinem Job nagen, sondern ihn möglicherweise komplett wegspülen. Was dann bleibt ist ein äußerlicher Karriereschritt und wieder ein neuer Job.

1. Sofort zum Antritt des neuen Jobs müssen Sie sich Fragen wie diese stellen: Woran werde ich in dieser neuen Stelle gemessen? Wofür werde ich eigentlich bezahlt? Wie kann Erfolg in diesem Job aussehen? Aber noch wichtiger sind folgende Anschlussfragen: Was muss ich an mir ändern? An meiner Arbeitsmethodik, an meinem Entscheidungsverhalten, an meinem Umgang? Wie muss meine neue persönliche Agenda, meine geschäftliche Landkarte jetzt neu gestaltet werden?  
Den ersten Fragenkomplex sollte, nein muss, man mit seinem neuen (!) Chef besprechen. Das sorgt nicht nur für Klarheit bei einem selbst, auch zwischen Chef und einem selbst werden so die gegenseitigen Erwartungen deutlich.
2. Eine neue Stelle erfordert immer erneuerte, andere Verhaltensweisen, eine andere Arbeitsweise, eine neue Tool-Box. Häufig sogar einen mentalen Paradigmenwechsel. Sehr deutlich wird dies, wenn man sich den Wechsel auf eine Führungsposition vorstellt. Zwar gehen die Fachaufgaben einer Führungskraft erst an der Unternehmensspitze auf Null zurück, aber jetzt wird man für das steuern eines Geschäftsbereiches, eines Teams oder eines Projektes bezahlt. Nicht mehr die Fachaufgaben stehen im Mittelpunkt, sondern das Budget, die Mitarbeitergespräche, das Reporting, die Lösung von organisatorischen Problemen, etc.

Warum ist das systematische Durchdenken der eigenen Agenda und der Verwendung der Ressource Zeit so wichtig? Der vermutlich häufigste Fehler bei einem Stellenwechsel liegt darin, zu glauben, dass man mit der Erfolgsmethode im alten Job auch den neuen erfolgreich meistern wird. Hier schlägt das oben angesprochene Beförderungsphänomen zu: Die meisten Leute glauben nach ihrer Beförderung, dies sei geschehen, weil sie in ihrer alten Stelle besondere Leistung gezeigt haben. Meistens ist dies auch so, aber in der Regel fußt darauf auch die Überzeugung, dass sie so weiter machen sollen, wie bisher. Das ist aber nahezu immer falsch.

### **Und wenn man am falschen Platz ist?**

Keiner gibt es sich und anderen gegenüber zu, dass er erkannt hat, eigentlich der richtige Mann, die richtige Frau am falschen Platz zu sein. Das Gefühl der Überforderung lässt nicht nach, die notwendigen Änderungen im eigenen Verhalten lassen auf sich warten. Vielleicht stimmen die neuen Aufgaben nicht mit den eigenen Stärken überein. Der beste IT-Berater ist nicht der beste IT-Leiter, der beste Entwickler nicht der beste Entwicklungsleiter.

In dieser sehr schwierigen Situation gibt es keinen allgemeingültigen Rat, zu unterschiedlich sind die Bedingungen im Einzelfall. Es verlangt viel Mut den Reflex „Augen zu und durch“ zu widerstehen und über Alternativen sehr gründlich nachzudenken.

Leider können wir aus der Praxis nicht bestätigen, dass Vorgesetzte und HR-Verantwortliche solche verantwortungsvollen Vorstöße immer mit dem notwendigen Respekt beantworten. Dann hilft nur noch der Anruf beim Personalberater des Vertrauens. Auch so verlieren Unternehmen unnötig Mitarbeiter mit Charakter. Leider zu häufig.

## „Special Audit“ (II): Kollegen & Chef

Nicht nur bei einem Jobwechsel kann die Unzufriedenheit mit dem Chef oder den Kollegen zu einem die eigene Effektivität bestimmenden Faktor werden. Dann müssen Sie auf jeden Fall auch aktiv werden.

### **Ja, man muss seinen Chef managen!**

Warum ist es für Sie auch wichtig, Ihren Chef zu führen? Die Ergebnisse, die Zielerreichung einer Fach- und Führungskraft sind natürlicher Weise von ihr selbst und seinen Kollegen abhängig. Aber ebenso in ebenso großem Maße sind sie von seinem Vorgesetzten abhängig. Wetten, dass Sie es nicht schaffen, gegen den Willen Ihres Chefs mehr Verantwortung und eine bessere Karriereperspektiven zu bekommen? Eine funktionierende Arbeitsbeziehung zu seinem Chef macht das Arbeitsleben leichter, eine schwierige macht es zur Hölle.

Um das erste Missverständnis zu vermeiden. Sie sollen nicht zum Opportunist mutieren oder Ihrem Chef nach dem Munde reden. Ich denke vielmehr, dass die meisten Professionals sich in den ersten Berufsjahren dazu überhaupt keine Gedanken machen und demnach auch ihre Wahrnehmung und ihr Verhalten nicht bewusst in diese Richtung trainieren. Aber genau das sollten Sie versuchen: Ergründen Sie, was für eine Art Mensch Ihr Chef ist und legen Sie sich eine Handvoll Kniffe zum täglichen Umgang mit ihm zu recht.

1. Ist er ein Detailarbeiter oder interessiert ihn nur die Gesamtheit der Ergebnisse und Zielerreichungsgrade?
2. Ist er ein Freund von ausführlicheren und gut begründeten Darstellungen oder muss alles kurz und knapp gehalten sein?
3. Ist Ihr Chef ein Leser oder ein Hörer? Sprich: Ist er besser über schriftliche oder eher über mündliche Ausführungen zu erreichen?
4. Ist er für den täglichen Einzelaustausch zwischendurch empfänglich oder will er lieber alles kompakt in einem Meeting zusammengefasst haben?
5. Meeting-Rhythmus: Eher gelegentlich und dafür intensiv oder knapp und mehrmals wöchentlich?

6. Nimmt er an ihn herangetragene Informationen – auch nebenbei – gut auf oder muss man die eigenen Themen wiederholt an ihn herantragen?
7. Wie stark trennt er Arbeit und Privates? Im Büro ist er voll auf den Job konzentriert oder sucht er auch zwischenmenschliche Beziehungen?

Auf diese und bestimmt noch ein paar weitere Eigenarten muss man achten und sich drauf einstellen. Die Beobachtung solcher Verhaltensweisen und daraus Muster zu erkennen ist schon schwer genug, aber – wie so häufig – etwas nur zu wissen ist meist nur eine notwendige Bedingung. Jetzt kommt der nächste Schritt, diese Erkenntnisse zu nutzen.

Wenn Sie an Ihrem Umgang mit Chef (und Kollegen) arbeiten wollen, Folgendes: Machen Sie sich eine ganz simple Tabelle mit Charakteristiken wie den obigen. Verwenden Sie die ersten zwei Monate auf die Beobachtung, tragen Sie diese spätestens zum Abschluss einer Woche ein. Legen Sie sich dazu ein festen Termin in Ihren Kalender.

Anschließend fassen Sie ein Fazit mit Empfehlungen für sich zusammen und beginnen den Arbeitsalltag eines jeden Montags damit, sich fünf Minuten diese Tabelle durchzulesen. Sie reflektieren Ihre letzte Woche und suchen Anknüpfungspunkte für die neue Woche. Insbesondere bei offenen Konflikten zwischen Chef und Ihnen sollten Sie an Ihre Aufzeichnungen denken. Genauso wenn Sie sich im Stillen über ihn geärgert haben.

Klugen Köpfen kommen Gedanken wie „Mein Chef ist mein größtes Problem“ sicher nicht in den Sinn. Denn man kann das Verhalten seines Chefs, seine Stärken und Schwächen nicht ändern – das kann, wenn überhaupt, nur er selbst.

Viel sinnvoller als einfach nur zu jammern ist daher aktives Beziehungsmanagement. Sicherlich ist das Führen von „unten nach oben“ um einiges schwieriger als das Führen von Mitarbeitern, denn bei letzterem hat man durch die „Top-down“-Konditionierung sowie das (letzte) Mittel der Weisung auf seiner Seite.

### **Ich soll mich um meine Kollegen kümmern?**

Genauso ungewöhnlich wie die Frage „Wie manage ich meinen Chef?“ ist die nach dem Beziehungsmanagement seiner Kollegen. Warum ist das sehr wichtig? Oder anders gefragt: Was unterscheidet in diesem Punkt die meisten erfolgreichen Fach- und Führungskräfte von ihren nicht ganz so erfolgreichen Kollegen? Im Laufe des Berufslebens sieht man sehr häufig, dass »gute Manager« versuchen herauszufinden, was in kritischen Situationen das Richtige ist. Der Erfolg des eigenen Organisation, des Geschäftsbereichs oder des Produktes ist das Wichtigste für sie. Nicht, ob Sie Recht haben. Andere versuchen Recht zu behalten. So macht keiner langfristig Karriere.

Was es im Umgang mit Kollegen zu beachten gilt

- 1) Es geht nie um das Rechthaben  
Abgesehen von der Tatsache, dass in jedem Konflikt beide Seiten recht haben können (wenn sie nämlich von einer differenzierten Interpretation des Problems ausgegangen sind), hilft nur die Frage „Was ist das Richtige für unsere Organisation“ weiter. Über kurz oder lang manövrieren sich die „Rechthaber“ ins Karriere-Abseits – empirisch klar bewiesen.
- 2) Übernimm Verantwortung für Kollegen  
Eine der wichtigsten Punkte in der Übernahme von Verantwortung kann man darin sehen, dass man nicht nur für sich Verantwortung übernimmt, sondern auch für Kollegen. Wenn mich jemand fragt, wie man Führungsverhalten schon ohne eigentlichen Führungsjob trainieren kann, dann in der Umsetzung dieses Imperativs. Das gelingt nicht sofort und auch immer, zumal sich jedes persönliche Verhalten nur langsam ändern lässt. Aber es gibt keinen anderen Weg, der einem ein besseres Feedback über die eigenen Führungsfähigkeiten gibt.
- 3) Mach dich verständlich  
Als Berufseinsteiger steigt man als Spezialist ein – jeder hat ein klar abgegrenztes Aufgabengebiet, meistens mit messbaren Zielen. Eine Eigenheit jedes Spezialistentums ist das Entwickeln einer eigenen Sprache: Fachbegriffe, Anglizismen oder eine Masse an Abkürzungen, die in einem Satz sowohl Objekt, Prädikat oder Subjekt sein könnten. Und im unaufhaltsamen Fortgang der Arbeitsteilung arbeiten immer mehr Spezialisten unterschiedlicher Gattungen zusammen. Und es liegt in der Verantwortung jedes Spezialisten, nicht sein »Wortbrauchtum« zu pflegen, sondern sich verständlich auszudrücken. Verstehen wollen und verstanden werden, das sind Verhaltensweisen, die nicht nur im Job Erfolge bringen.
- 4) Man muss Kollegen nehmen, wie sie sind  
Dieser Hinweis mag Ihnen nun furchtbar banal vorkommen. Aber gerade in der Praxis wird viel zu häufig versucht, andere Menschen verändern zu wollen. Indem man versucht, Kollegen permanent zu belehren, wird einem nichts gelingen. Niemand kann sich seine Kollegen wirklich aussuchen, daher muss man sie so nehmen, wie sie sind, und sich auf die gemeinsame Sache konzentrieren. Furchtbar primitiv, aber häufigst missachtet.

Wie schon im aktiven Beziehungsmanagement mit dem eigenen Chef wird von vielen guten Beziehungs-Professionals eine simple Liste als Methode empfohlen. Wie häufiger ist es nicht die Komplexität der Methode, sondern die konsequente Umsetzung – sog. »operational excellence« – die wirkliche Professionals auszeichnet.

## Zusammenfassung

Die persönliche Karriere- und Lebensplanung systematisch und frühzeitig anzugehen bringt persönliche Erfolge in neuen wie alten Aufgaben und vermindert Frustration im Job.

Warum sollten Sie Ihre Analyse mit einem Ausblick in die »Karriere der Dreiziger und Vierziger« abrunden? Weil Sie dadurch schon Überlegungen zu Ihrem persönlichen Lebenszweck anstellen und Lebensziele so frühzeitig wie möglich in Ihr Gesamtbild einbauen können.

### Das persönliche Karriere-Audit: „Denken in Karrierephasen“

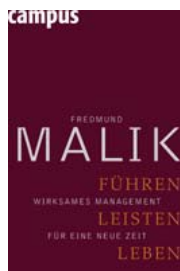
<p><b>Phase 1</b> (Einstieg, Ende 20er)</p>	<p><b>Charakter der Karrierephase</b> Jahre der Orientierung und der Fehler</p> <p><b>Ziel des Karriere Audits (Schlüssel Fragen)</b> Persönliche »Eigenheiten« (u.a. Stärken/Schwächen) Persönliche » Effektivität« (u.a. Arbeitsinhalte/-umfeld/-weise)</p>
<p><b>Phase 2</b> (Die 30er)</p>	<p><b>Charakter der Karrierephase</b> Aufbau persönlicher Stärke, von Potentialen zu Performance</p> <p><b>Ziel des Karriere Audits (Schlüssel Fragen)</b> Berufliches Umfeld: Welcher Job, welches Unternehmen. Performance: Produktion von sichtbaren, eigenen Ergebnissen</p>
<p><b>Phase 3</b> (Die 40er)</p>	<p><b>Charakter der Karrierephase</b> Weichenstellung für berufliche und private Entwicklung</p> <p><b>Ziel des Karriere Audits (Schlüssel Fragen)</b> Klärung über berufliche Neuorientierung Verankerung außerhalb des Arbeitsumfelds Stabilität von beruflicher Karriere und privater Lebensführung</p>

Machen Sie mit Hilfe der obigen Anregungen den ersten Schritt und entwickeln Sie Ihre eigene Methodik. Probieren Sie es aus. Vielleicht auch mehrmals. Ausdauer lohnt sich hier. Viel Erfolg!

## Empfehlungen

In diesem Zusammenhang kann ich persönlich zwei Bücher und als „große Lösung“ einen Dienstleister sehr nachdrücklich empfehlen:

**Fredmund Malik,**  
**Führen Leisten Leben**  
Campus Verlag  
Neuaufgabe Oktober 2006



**Michael Watkins,**  
**Die entscheidenden 90 Tage**  
Campus Verlag  
Februar 2007



**VON RUNDSTEDT**  
**HR PARTNERS**  
[www.rundstedt.de](http://www.rundstedt.de)



**VON RUNDSTEDT**  
HR PARTNERS

**Wir helfen Menschen, wenn sich Unternehmen verändern müssen**

Das Veränderungstempo und die -intensität in der Wirtschaft nehmen weiter zu, nationale Marktgrenzen verschwinden und der Wettbewerb internationalisiert sich. Mergers, Verkäufe oder eine neue strategische Ausrichtung sind Beispiele, die komplexe HR-Prozesse in den Unternehmen auslösen. Damit verbunden sind wichtige Fragestellungen in den Bereichen Recruitment, Development und Outplacement. Deshalb haben wir unseren Schwerpunkt auf integriertes

von Rundstedt - Ein Familienunternehmen  
mehr  
Beratungsansatz und Geschäftsmodell  
www.rundstedt.de

## Ihre Notizen

---