

# Management



DER MOTIVATOR

**Severin Lüthi**

Der Tennis-Trainer erklärt, wie er Roger Federer und Stan Wawrinka motiviert. Seite 33

## Ein Plan für die Karriere

**Beruf** Der Aufstieg hängt nicht nur vom Zufall oder von der Willkür des Chefs ab. Die wichtigsten Tipps für eine gute Laufbahn.

STEFAN MAIR

Seit amerikanische Internetunternehmen wie Facebook ihren Mitarbeiterinnen anbieten, ihre Eizellen einzufrieren, ist das Thema Karriereplanung wieder in aller Munde. Schliesslich soll das sogenannte «social freezing» den Frauen helfen, ihre Karriere wie einen Masterplan durchzustrukturieren. Wie viele dieses Angebot annehmen wollen, ist bisher nicht bekannt. Vor allem in Europa stiess das Vorhaben auf Skepsis.

Dem Bedürfnis nach Karriereplanung kann man auch anders begegnen als mit einer tiefgefrorenen Eizelle. Es stehen viele Instrumente und Erkenntnisse zu einer erfolgreichen Karriereplanung zur Verfügung.

### Kaminkarrieren werden seltener

Einige Angestellte haben in ihrem beruflichen Werdegang das Glück, sich in einem Programm zur betrieblichen Karriereplanung zu befinden. Diese HR-Aufgabe soll den Nachwuchs von Führungskräften sicherstellen. Viele Mitarbeiter sind aber zu kurz bei einer Firma oder arbeiten in einem zu kleinen Unternehmen, das sich aufwendige Karriereplanungsprogramme nicht leisten kann oder will. Nach einer Erhebung der Personal-Leasing-Firma Manpower bietet nur jeder zehnte Arbeitgeber eine aktive Karriereförderung für seine Mitarbeiter. Dabei ist eine professionelle Karriereplanung für Mitarbeiter ein nicht zu unterschätzender immaterieller Anreiz. Jedenfalls müssen Mitarbeiter die Karriereplanung oft selber in die Hand nehmen und haben dabei die Möglichkeit der Unterstützung von diversen Institutionen (siehe Kasten). «Eine Karriere lässt sich zu mindestens 50 Prozent planen», sagt Führungskräfteberaterin Gudrun Happich. Wenn sich Menschen an die eigene Karri-

ereplanung machen, hilft es zu verstehen, wie viele verschiedene Arten von Karriere-Modellen und Karrieretypen es eigentlich gibt. Und vor allem, welche Art von Karrieretyp für einen selber passend ist. Die klassischen «Kaminkarrieren», also eine stete Beförderung nach oben, sind dabei nicht das einzige Modell.

Vielleicht ist jemand nämlich eher für das Modell der Fachkarriere geeignet. Diese beinhaltet einen immer höheren Anteil an Fachaufgaben bei sehr geringem Umfang an administrativen Aufgaben. Das bezeichnet man als ein Weiterkommen in horizontaler Richtung.

Für andere ist die Variante der sogenannten Projektkarriere ein attraktives Modell. Das heisst, dass man jemandem für ein Projekt eine Leitungsfunktion überträgt, die zeitlich begrenzt ist und mehr Flexibilität ermöglicht, wenn man beispielsweise eine Führungsfunktion nur für eine begrenzte Zeit ausüben will.

Es gibt aber nicht nur verschiedene Karrieremodelle, sondern auch diverse Karrieretypen. Der britische Wirtschaftspsychologe Jason Kay entwickelte drei grundlegende Typen, an denen sich viele Coaches orientieren: Der erste Typ ist der sogenannte Experte. Ihm geht es darum, Expertise aufzubauen und für dieses Wissen honoriert zu werden. Solche Karrieretypen müssen in Firmen arbeiten, in denen die Personal- und Karriereentwicklung vor allem in Form von technischem Training stattfindet und dieses der Belohnungsanreiz ist. Für diesen Typus kann eine Fachkarriere viel erfüllender sein als die lineare Karriere.

Der zweite Karrieretyp ist der sogenannte «lineare Typus». Ihn motiviert eine Beförderung, die steil nach oben geht. Wichtig sind ihm Statussymbole, Titel und Ausdrücke der Macht wie ein grösseres Büro oder ein Dienstwagen. «Unternehmen, die für solche Typen passend sind,



sind jene, in denen Beförderungen die typischen Belohnungsanreize sind. Hauptleistungsindikator ist der Profit», so Kay. Komplizierter wird es bei jenen, die die Wissenschaft als «Spiral-Typ» identifiziert. Sie streben keine traditionelle Karriereentwicklung an, sondern suchen nach Kreativität und Entwicklungsmöglichkeiten, die sich nicht an einem grösseren Dienstwagen festmachen lassen. Solche Menschen werden nur in Firmen glücklich, in denen beispielsweise Jobrotation und Ausbildung zentrale Belohnungsanreize sind. Hier ist eine Projektkarriere ideal.

### Zehn Jahre als Schallgrenze

Und wie sieht es mit dem Zeitplan aus? Was ist die längste Verweildauer für eine Karriereposition? Lange Zeit galt vor allem für Kaderleute das Prinzip, dass sie höchstens drei Jahre in der gleichen Position verharren dürfen. Karrierecoach Gudrun Happich hält von solchen allgemeinen Empfehlungen wenig. Jeder müsse seinen Zeitplan auf seinen Karrieretypus und seine gewählte Karriereart ausrichten. Die kritische Grenze sehen Karriereberater bei zehn Jahren im selben Unternehmen. «Danach ist man so sehr Teil der Unternehmensidentität, dass ein Wechsel einen schweren Kulturschock verursacht und man in neuen Positionen schwerer an alte Erfolge anknüpfen kann», so Sabine Hansen vom Personalberater Amrop-Delta.

Ein deutliches Alarmzeichen, dass die Karriere stockt, gebe es aber doch, nämlich, «wenn Sie bei den spannenden Themen nicht mehr im Boot sitzen», erklärt Hansen. Wenn also die interessanten Projekte immer an einem vorbeigehen, sollte man seine Zeit nicht mit Ärger verlieren, sondern beginnen zu handeln.

## «Oftmals mangelt es an der Selbstreflexion»

Wie oft erleben Sie in Beratungen, dass Leute sich in einer Karriere-Sackgasse befinden?

**Markus Kaiser:** In Beratungsgesprächen kommt es sehr oft vor, dass sich vor allem Kadermitarbeitende in einer Karriere-Sackgasse oder in einem Hamsterrad finden. Die Ursachen liegen einerseits in der mangelnden Selbstreflexion. Erfolg kann süchtig machen, aber auch blind. Und doch kann in unserer schnelllebigen Zeit morgen etwas eintreten, das wir nicht beeinflussen können. Daher ist es wichtig, auch in den sogenannten guten Zeiten, sich Gedanken über seine Zukunft zu machen. Dann erst kann ich erkennen, ob realistische Perspektiven vorhanden sind oder eben nicht. Andererseits fehlt auch manchmal die Bereitschaft für eine nebenberufliche Weiterbildung.

Kann man Karriere wirklich planen oder ist der Zufall nicht oft der entscheidende Einflussfaktor?

Bei dieser Frage gehen die Meinungen vielfach auseinander. Für mich sind drei Aspekte wichtig: Erstens ist es sehr wichtig zu wissen, wohin die Reise auf dem beruflichen Weg gehen soll. Zweitens ist es wichtig, ehrlich zu sich selbst zu sein. Und fähig zu sein für eine ehrliche Selbstreflexion der eigenen Stärken und Begabungen, aber auch der Defizite. Und drittens – die aktuelle persönliche Situation abzuwägen. Vielfach ist es so, dass man sich auf der Karriereleiter

### Die 3-Jahres-Regel für den Jobwechsel gilt inzwischen als veraltet.

nach oben schneller als gewünscht im Hamsterrad findet und keine Möglichkeiten mehr zur Selbstreflexion sieht.



**Markus Kaiser**  
Leiter Karriere-Service Schweizer Kader Organisation SKO

Was können wir uns unter dem neuen Karriere-Service der SKO vorstellen?

Die SKO verbindet die Begriffe Kader, Kontakte, Karriere zu einem integrierten K3-Beratungsansatz. So wie in einer modernen Autowerkstatt erhält der Kunde einen Rundum-Service nach dem «One Stop Shop»-Prinzip. Die SKO bietet im Karriere-Service kompetente Beratung und Coaching auf jeder Karriere-Stufe – und das schweizweit. Dieses Angebot ist zielgruppensegmentiert – für junge Kader beim Karrierestart, für erfahrene Kader zur Selbstreflexion, für Kader mit dem Fokus einer beruflichen Neuorientierung sowie für Kaderfrauen. Dabei haben wir mit Karriere Quickcheck, Karriere Boxenstopp, Karriere Laufbahncoaching und Karriere Neuorientierung vier Beratungsdienstleistungen definiert.

INTERVIEW: STEFAN MAIR

### Service für die Karriereplanung

- **Beratung** Es gibt mehrere Möglichkeiten, sich bei der Karriereplanung und in schwierigen Karrieresituationen begleiten zu lassen. Eine davon ist der Karriere-Service der Schweizer Kader Organisation SKO. Diese bietet folgende Beratungen für Karrierefragen an:
- **Karriere Quickcheck** Ein schnelles Beratungsformat, bei dem man Antworten zu Fragen rund um Karriere, Weiterbildung und Bewerbung erhält.
- **Karriere Boxenstopp** Dabei handelt es sich um eine Analyse der aktuellen

Situation in Ihrer Karriere inklusive Zielen und Empfehlungen für den nächsten Karriereschritt.

- **Karriere Laufbahncoaching** Beinhaltet eine intensive Analyse Ihrer Stärken und Schwächen und die Erarbeitung der gewünschten beruflichen und persönlichen Perspektive.

- **Karriere Neuorientierung** In diesem Beratungsformat verbessern Sie Ihre Arbeitsmarktfähigkeit sowie Ihre Bewerbungsfähigkeit und arbeiten an Ihrer persönlichen Marke.