

# Wer befördert werden will, darf keine Angst vor Selbstmarketing haben

Vielerorts ist es immer noch verpönt, sich und seine Leistungen ins Rampenlicht zu stellen – doch man muss es nur richtig machen



Fachliches Können allein macht noch keinen guten und insbesondere auch keinen glücklichen Chef aus.

ILLUSTRATION CHARLOTTE ECKSTEIN

LORENZ HONEGGER

Hoher Status, hoher Lohn und ein möglichst grosses Team unter sich. Davon träumen viele Angestellte. Der Moment für einen Karrieresprung erscheint im Kontext der tiefen Arbeitslosigkeit besonders günstig. Der Wunsch nach einem Aufstieg in der Hierarchie kann sich aber auch als Falle herausstellen.

Zahlreiche wissenschaftliche Studien haben gezeigt: Wer befördert wird, ist anfänglich glücklicher mit seiner Stelle und dem höheren Salär, nach einem Jahr verflüchtigt sich die Zufriedenheit. Erst dann zeigt sich, ob man für die Führungsrolle gemacht ist.

Im Gespräch mit der NZZ erklären zwei Karriereberaterinnen und ein Karriereberater die wichtigsten Grundsätze, die es bei der Planung des beruflichen Aufstiegs zu beachten gilt.

## Seine Stärken kennen

Wer Chefärztin eines Spitals werden will, muss eine hervorragende Ärztin sein. Wer die Rechtsabteilung seines Unternehmens leiten will, sollte sich als Jurist einen Namen gemacht haben. Doch fachliche Brillanz allein macht laut Experten noch keinen guten und auch keinen glücklichen Chef.

Bevor man sich für eine Kaderstelle bewirbt, sollte man sich im Klaren sein darüber, ob man sich dem Druck einer Führungsfunktion aussetzen will. Will man wirklich einen grossen Teil seiner Arbeitszeit an Sitzungen mit anderen Kadern um Ressourcen kämpfen, heikle Personalgespräche führen oder gar Entlassungen aussprechen?

Die Karriereberaterin Jane Kern sagt, oftmals unterschätzten Karrierewillige die Schattenseiten einer Führungsfunktion: «Manche Führungskräfte empfinden Unbehagen vor heiklen Eins-zu-eins-Gesprächen und entwickeln Vermeidungsstrategien.» Um als Chef in seiner Rolle aufzugehen, müsse man ein echtes Interesse an anderen Menschen haben und sich – zugespitzt ausgedrückt – auch für das kranke Kaninchen der Tochter eines Angestellten interessieren. Es brauche ein Leadership-Gen und eine Leidenschaft fürs Zwischenmenschliche.

«Leadership ist nicht jedem gegeben. Ich zitiere gerne das Sprichwort: Wenn du mit deinen Mitarbeitern ein Schiff bauen willst, musst du ihnen nicht den Bauplan geben, sondern bei ihnen die Sehnsucht nach dem Meer wecken», sagt Markus Schluchter, Geschäftsführer der Karriereberatung Schluchter, Licci & Partner. Wem das nicht gelinge, der werde wenig Freude an seiner Aufgabe haben.

Wer aber vor allem für seinen Beruf und sein Fach brennt, für den bieten sich alternative Karrierewege: Um für ambitionierte Angestellte attraktiv zu bleiben, bieten viele Unternehmen Fachkarrieren an, in denen der betreffende Angestellte in seinem Fach eine führende Rolle übernimmt, ohne sich mit Personal- und Führungsfragen herumschlagen zu müssen. Als Beispiel nennt Kern einen Juristen, der in der Rechtsabteilung eines Grosskonzerns die zentrale Anlaufstelle für einen bestimmten Bereich wird. Auch Projektleitungen mit Kontakten im ganzen Unternehmen stellen eine Möglichkeit dar, um Verantwortung zu übernehmen und beruflich weiterzukommen.

Vielerorts ist es immer noch verpönt, sich und seine Leistungen ins Rampenlicht zu stellen. Wer aber in einem grösseren, international ausgerichteten Unternehmen eine Führungsposition anstrebt, muss sich sichtbar machen.

Angestellte, die ein komplexes Projekt erfolgreich betreut haben, sollten den Mut haben, dieses selber vor dem Topmanagement vorzustellen, wenn sich die Chance bietet, und die Präsentation nicht weiterdelegieren. «Nur darauf zu warten, dass die Chefin eines Tages auftaucht, deine Arbeit lobt und sagt, jetzt befördern wir dich, reicht in den seltensten Fällen», sagt die Karriereberaterin Anne Forster. In Zeiten von Home-Office sei es auch ratsam, über Social-Media-Plattformen wie LinkedIn den eigenen Namen bekannter zu machen.

## Klumpenrisiken vermeiden

Zu mehr Mut, sich selbst und seine Leistungen offensiv zu kommunizieren, rät auch der Berater Schluchter. «Nach einigen Jahren im Unternehmen glauben viele Leute, man kenne sie ja bereits und die Beförderung werde zu einem

«Um als Chef in seiner Rolle aufzugehen, muss man ein echtes Interesse an anderen Menschen haben und sich auch für das kranke Kaninchen der Tochter eines Angestellten interessieren.»

Jane Kern  
Karriereberaterin

Selbstläufer», sagt Schluchter. Das sei ein Trugschluss. Er kenne einen aktuellen Fall, bei dem für eine Kaderposition zwei interne und ein externer Kandidat in der Schlussrunde gewesen seien. «Die beiden internen Bewerber haben sich dermassen schlecht verkauft, dass die Geschäftsleitung keine andere Wahl hatte, als sich für den externen Kandidaten zu entscheiden.»

Solange man einen oder zwei Vorgesetzte auf seiner Seite hat, wird es mit dem Karriereschritt sicher bald funktionieren – wer die Beziehungspflege auf diese Weise interpretiert, geht ein Klumpenrisiko ein: Es kann schnell gehen, und der Chef wird entlassen, oder man wird selbst im Rahmen einer Umstrukturierung in eine neue Abteilung verlegt. Dann ist das «Vitamin B» nur noch wenig wert.

Taktisch geschickter ist es, wenn man sich ein vielfältiges Netzwerk an vertrauten Personen und Mentoren aufbaut. Eine Chefin, die einen Angestellten schon länger kennt, wird diesen bei einer Vakanz im Kader eher berücksichtigen. «Besonders für Arbeitnehmer ab dem Alter von 50 Jahren gewinnt das berufliche Netzwerk weiter an Bedeutung, wenn man eine neue Position anstrebt», sagt Schluchter.

## Nicht nörgeln und bremsen

Wenn Firmen ihr Geschäftsmodell aufgrund einer verschärften Wettbewerbssituation oder mangelnder Profitabilität wandeln müssen, dann ist Widerstand aus der Belegschaft meist nur eine Frage der Zeit. In der Organisationslehre gibt es einen ganzen Wissenschaftszweig, der sich mit Veränderungsprozessen befasst – im Change-Management unterscheidet man zwischen Skeptikern, Widerständlern, Bremsern und Promotoren.

Wer als potenzielle Führungskraft wahrgenommen werden und seine Aufstiegschancen intakt halten will, sollte aber zu denjenigen gehören, die den Veränderungsprozess mittragen und gestalten. «Wer alles Neue kategorisch ablehnt und alles auf die Besitzstandswahrung ausrichtet, wird im Unternehmen einen schweren Stand haben – es sei denn, man ist eine unglaubliche Kapazität auf sei-

nem Fachgebiet», sagt Schluchter. Auch Forster bezeichnet die Veränderungsfähigkeit als «eines der grössten Assets, die man als Angestellte haben kann».

Junge Hochschulabsolventen können es nach vielen Jahren an der Universität meist kaum erwarten, die Karriereleiter emporzuklettern. Der Aufstiegswunsch wird besonders dann gross, wenn ehemalige Kommilitonen und Kommilitoninnen in ihren Jobs rasch befördert werden. «Soziale Erwünschtheit spielt beim Aufstiegswunsch eine grosse Rolle. Man will etwas, weil es die anderen auch tun. Das ist aber kein guter Ratgeber», sagt Forster. Sie rät dazu, sich realistische Ziele zu setzen und, wenn sich die Gelegenheit bietet, beispielsweise an Talentprogrammen teilzunehmen, die viele Unternehmen anbieten.

Ausserdem sollte man vermeiden, aus lauter Ehrgeiz nur das zu tun, was im Unternehmen unmittelbar honoriert wird. «Es lohnt sich, sich selbst zu bleiben. Einer der besten Wege, um sich einen guten Ruf zu erarbeiten, besteht darin, andere zu unterstützen. Das wird wahrgenommen und fördert mit der Zeit auch die eigenen Karrierechancen», sagt Kern. Was auf keinen Fall gehe, sei, andere schlechtzumachen, um sich selbst in einem besseren Licht erscheinen zu lassen.

## Jobsharing prüfen

Der familienbedingte Wechsel von einem Voll- in ein Teilzeitpensum ist immer noch in vielen Unternehmen mit geringeren Aufstiegschancen verbunden. Wer trotz Kindern und Teilzeitpensum eine Führungsfunktion will, muss oftmals in einem Minimalpensum von 80 Prozent weiterarbeiten und an freien Tagen telefonisch erreichbar bleiben.

Doch nicht alle jungen Mütter und Väter wollen ein solches Arrangement. In solchen Fällen bietet sich Jobsharing an, wobei entsprechende Angebote bei Führungsfunktionen laut Forster am ehesten bei grösseren Konzernen zu finden sind. «Aber auch viele kleinere und mittlere Unternehmen sind bereit, entsprechende Lösungen zu prüfen, wenn es sich um langjährige und verdiente Mitarbeiter handelt, die man halten will», sagt Forster.

Auch wer alles richtig macht und im Unternehmen während vieler Jahre eine objektiv gute Leistung erbracht hat, kann irgendwann an einen Punkt gelangen, an dem er oder sie offensichtlich nicht mehr weiterkommt. Das kann an persönlichen Sympathien oder Antipathien der Vorgesetzten liegen oder daran, dass ein Angestellter mit seiner Persönlichkeit schlecht zur Unternehmenskultur passt.

Besonders ärgerlich ist es für den Angestellten, wenn die Unternehmensführung zwar der Ansicht ist, dass sie nicht geeignet ist für eine Führungsfunktion – das aber auch bei wiederholten Nachfragen nicht offen ausspricht. «Wenn man wiederholt mit fadenscheinigen Argumenten vertröstet wird und offensichtlich kein ehrliches Feedback erhält, ist ein Stellenwechsel angezeigt», sagt Forster.

## LOHN UND KARRIERE

Die moderne Arbeitswelt fordert Angestellten viel strategisches Geschick ab. Sei es bei Lohnverhandlungen, bei einer Weiterbildung oder einer Neuorientierung nach einer Entlassung. Die NZZ geht immer Anfang Woche auf die wichtigsten Fragen ein und lässt Experten im Bereich Lohn und Karriere zu Wort kommen. Der fünfte Teil der Serie dreht sich um das Thema «Endstation Kündigung»: Irgendwann endet jedes Arbeitsverhältnis. Die wichtigsten Regeln, die es bei freiwilligen und unfreiwilligen Abgängen zu beachten gilt.

NZZ nzz.ch/finanzen