

campus

SVENJA
HOFERT

KARRIERE MIT SYSTEM

Die 7 besten
Strategien für
Ihren Erfolg



Karriere mit System

Svenja Hofert ist Expertin für neue Karrieren, bildet in ihrer Karriereexpertenakademie Coachs und Berater aus und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit den Entwicklungen des Arbeitsmarkts und Prognosen für die Zukunft. Sie ist eine der erfolgreichsten Autorinnen zu beruflichen Themen und hat bereits zahlreiche Bestseller geschrieben. Sie betreibt einen Blog unter <http://karriereblog.svenja-hofert.de>

The background of the book cover is a light gray color. It is filled with various mechanical gears of different sizes and orientations. Some gears are solid gray, while others are white with gray outlines. Interconnected by these gears are several curved and straight arrows, some solid and some dashed, indicating a flow or process. The overall aesthetic is clean, modern, and technical.

SVENJA
HOFERT

KARRIERE MIT SYSTEM

Die 7 besten
Strategien
für Ihren Erfolg

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-39921-8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright © 2014 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Myriad und der Minion

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

Inhalt

Einführung: So geht Erfolg heute	7
Strategie 1: Vergessen Sie die Spielregeln von gestern	11
Einfach umgedreht: Bewerber führen das Vorstellungsgespräch	13
Fragen Sie sich, was heute gilt – und nicht, was gestern war	21
Strategie 2: Finden Sie Ihr passendes Karriereumfeld	25
Family- oder Flexi-Style? Neue Karriereanker	27
Finden Sie Ihr Karrieresystem	33
<i>Family Career</i>	35
<i>Dynamic Career</i>	39
<i>Conventional Career</i>	42
<i>Performance Career</i>	45
<i>Cooperative Career</i>	48
<i>Flexi Career</i>	52
<i>Better-World-Career</i>	55
Formulieren Sie ein Anforderungsprofil für Ihr ideales Unternehmen	75
Das richtige Umfeld finden: Blicken Sie hinter die Kulissen	82
Strategie 3: Wie Sie mit System berufliche Entscheidungen treffen	87
Kombinieren Sie System 1 mit System 2	89
Die Geschichte einer Karriere von morgen	94
Wie Sie durchdachte berufliche Entscheidungen treffen	100
Nur Mut! Wie Sie Unsicherheit lieben lernen	105

Strategie 4: Optimieren Sie Ihre Aktien an der Karrierebörse	116
Die Drei-Jahres-Schritte in der Arbeitswelt	117
Die hohe Kunst, seinen Karrierekurs nach oben zu treiben	125
Bauen Sie Ihre Karriere anhand eines Lebenszyklus auf	131
Net-Work: Spinnen Sie Ihre Netze	139
Planen Sie Ihre Karriere im Quadrat	142
Strategie 5: Profilieren Sie sich	156
Finden Sie Ihr persönliches Karrierepotenzial	157
Wachsen Sie in den besten Karrierebrutkästen	161
Career Branding: Werden Sie eine wiedererkennbare Marke	164
Strategie 6: Erfinden Sie sich rechtzeitig neu	174
Überbrücken Sie Lücken, indem Sie sich Jobs selbst backen	175
Packen Sie es heute noch an!	181
Wie Sie aus Karrieresackgassen ausbrechen	186
Strategie 7: Entwickeln Sie sich und sorgen Sie für Abwechslung	194
Erdmännchen-Taktik: Wie Sie vorausschauend denken	200
Anhang	
Test: Welcher Karrieretyp sind Sie?	205
Literatur	228
Anmerkungen	229
Register	232

Einführung: So geht Erfolg heute

Vor gar nicht allzu langer Zeit gab es nur zwei Wege, um beruflich erfolgreich zu werden. Der erste Weg war die Karriereleiter, die Stufe für Stufe zu erklimmen war. Dabei war man den – nicht selten stressigen, unmenschlichen sowie familienfeindlichen – Bedingungen der Unternehmen ausgeliefert. Belohnt wurden die Raffinierten oder die Fleißigen, wenn sie nicht zuvor ein Burnout erlitten, ein Konkurrent von der Leiter stieß oder eine Intrige ausbootete. Der andere Weg gehörte den Richard Bransons und Steve Jobs dieser Welt: Unternehmen gründen, reich werden – und Bedingungen diktieren.

Heute gibt es weit mehr Wege, um Karriere zu machen. Wir befinden uns mitten in einer Ära gravierender Veränderungen in der Arbeitswelt. Viele Menschen sind nicht mehr dazu bereit, dem beruflichen Weiterkommen alles unterzuordnen. Sie passen sich nicht mehr um jeden Preis den Unternehmen an. Letztlich ist es der demografische Wandel, der die Arbeitgeber zum Umdenken zwingt. Die Bewerber haben heute andere Erwartungen an Unternehmen als früher und fordern schnelle Veränderungen. Die Unternehmen hingegen verändern sich nur langsam.

Ich habe diesen Wandel der Bedürfnisse von Bewerbern und Karrierebedingungen in Unternehmen über mehr als ein Jahrzehnt beobachtet. Dabei fiel mir immer wieder auf, dass die einzelnen Angestellten scheinbar auf verschiedenen Planeten arbeiteten, so unterschiedlich waren die Umfeldler und Karrierebedingungen – und mit jedem Jahr wurden die verschiedenen Prägungen augenfälliger. Ich lernte Menschen kennen, die ein Unternehmen mit der offiziellen Einschätzung des Personalchefs verließen, eine völlig ungeeignete Führungsperson zu sein – um später in einer anderen Firma zum

erfolgreichen Unternehmenslenker aufzusteigen. Oder solche, die in dem einen Unternehmen einen Burnout erlitten, aber im nächsten aufblühten.

Woran liegt das? Ganz eindeutig an der Passgenauigkeit Unternehmen/Mitarbeiter, der Kompatibilität zwischen den klimatischen Bedingungen in einer Firma und den Präferenzen des Mitarbeiters. Erfolg ist nämlich eng mit der Erfüllung persönlicher Bedürfnisse und Motivationen verbunden. Jemand ist erfolgreich, wenn er diese erfüllen kann. Die unterschiedlichen Karrieresysteme entsprechen den unterschiedlichen Bedürfnissen, die Menschen haben. Hinzu kommt die Tatsache, dass die gleichen menschlichen Eigenschaften in verschiedenen Kontexten völlig unterschiedlich gedeutet und bewertet werden können.

Aus meinen Beobachtungen kristallisierten sich sieben Karrieresysteme heraus:

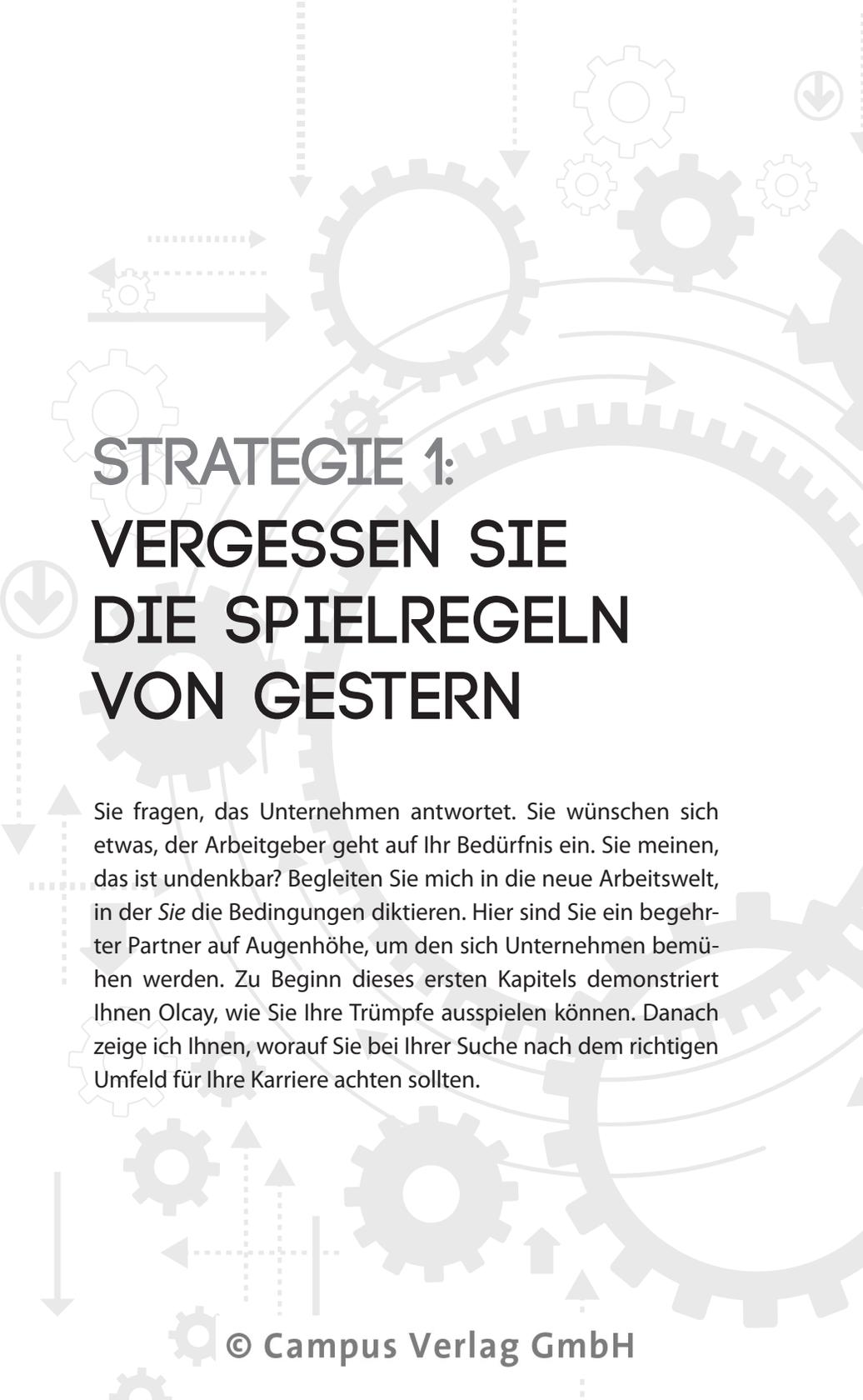
- die »Family Career«,
- die »Dynamic Career«,
- die »Conventional Career«,
- die »Performance Career«,
- die »Cooperative Career«
- die »Flexi Career« und
- die »Better-World-Career«.

Zu jedem Karrieresystem gehört ein dazu passender »Worklifestyle« der Mitarbeiter: Ein Flexi-Worklifestyle-Mitarbeiter findet beispielsweise sein ideales Karrieresystem in der Flexi Career. Im Anhang dieses Buches finden Sie einen Test, mit dessen Hilfe Sie den zu Ihnen passenden »Style« ermitteln können.

Die sieben Karrieresysteme zeigen, dass Karriere vielfältig geworden ist und allgemeingültige Spielregeln an Wert verloren haben. Doch wie finden Sie sich in Ihrem Karrieresystem zurecht? Was müssen Sie beachten? Dieses Buch bietet Ihnen eine Orientierung im Karrieredschungel. Es zeigt Ihnen die Bedingungen auf, unter denen Sie in den unterschiedlichen Systemen aufblühen und Ihre Arbeit Früchte tragen kann. Die Menschen, die ich Ihnen im Laufe des Bu-

ches vorstellen möchte, sind auf ganz unterschiedliche Art und Weise in verschiedenen Karrieresystemen mit ihrem ganz eigenen Worklifestyle erfolgreich. Sie gehören teilweise zur Generation Y und zu den Digital Natives, sie sind also mit dem Internet groß geworden. Andere wiederum zählen zur nachdigitalisierten Generation.

- **Olca**y weiß genau, was er will, und kann Unternehmen in Vorstellungsgesprächen so richtig auf den Zahn fühlen.
- **Anna** lässt die große Chance auf ein Konzernturneeprogramm links liegen und trifft einige ungewöhnliche Karriere-Entscheidungen.
- **Tim** zeigt uns, wie man Spaß am Lernen entwickelt und Weiterentwicklung sportlich sehen kann. Er fragt sich immer: Was lerne ich als Nächstes?
- **Larissa** perfektioniert das, was sie in Konzernen weiterbringt: Networking.
- **Florian** lässt uns teilhaben an seinem Learning nach dem Burnout – und seiner individuellen Sinnsuche.
- **Monika** und **Kerstin** verwirklichen die Arbeit der Zukunft mit eigenen Start-ups.
- **Sonja** beweist uns, dass man nie mehr selbst auf Jobsuche gehen muss, wenn man »Career Branding« betreibt.
- Von **Thomas** lernen wir, dass man sich seine Arbeitswelt so gestalten kann, wie es einem gerade passt.
- **Marlene** vollbringt das Kunststück, sich immer wieder neu zu erfinden – im selben Unternehmen.

The background features a complex arrangement of grey gears of various sizes and directions, some with arrows pointing towards them. Dotted lines and solid arrows also crisscross the scene, creating a sense of interconnectedness and movement. The overall aesthetic is technical and industrial.

STRATEGIE 1: VERGESSEN SIE DIE SPIELREGELN VON GESTERN

Sie fragen, das Unternehmen antwortet. Sie wünschen sich etwas, der Arbeitgeber geht auf Ihr Bedürfnis ein. Sie meinen, das ist undenkbar? Begleiten Sie mich in die neue Arbeitswelt, in der *Sie* die Bedingungen diktieren. Hier sind Sie ein begehrter Partner auf Augenhöhe, um den sich Unternehmen bemühen werden. Zu Beginn dieses ersten Kapitels demonstriert Ihnen Olcay, wie Sie Ihre Trümpfe ausspielen können. Danach zeige ich Ihnen, worauf Sie bei Ihrer Suche nach dem richtigen Umfeld für Ihre Karriere achten sollten.

Einfach umgedreht: Bewerber führen das Vorstellungsgespräch

Olcay *Es ist 11 Uhr. Die Sonne scheint in den lichten Konferenzraum mit den schicken Designermöbeln von Vitra. An einem runden Tisch sitzen fünf Personen, darunter Olcay. Wir sind in einem Hamburger Unternehmen, dessen Namen jeder kennt. Olcay ist zum Vorstellungsgespräch geladen. Er ist entspannt und sitzt ganz locker da.*

»Und was sind Ihre Ziele für die nächsten fünf Jahre?«, fragt Olcay die Unternehmensvertreter.

»Ähm, hm ... was ist das für eine Frage?«, erwidert einer von ihnen. Der Fachabteilungsleiter, der Personaler und die zwei Teammitglieder, die Olcay gegenüber sitzen, sind offenbar völlig aus ihrem Konzept gebracht. Im Grunde ist das schon eine fortschrittliche Konstellation für ein Vorstellungsgespräch, denn das Team ist auch mit dabei und hat ein Mitspracherecht. Noch vor wenigen Jahren entschied der Abteilungsleiter allein über Neueinstellungen. Aber eine derartige Frage von einem Bewerber ist für die Damen und Herren dann doch etwas zu viel.

»Wo sehen Sie Ihre Stärken im Vergleich zu Ihrem stärksten Wettbewerber?«, insistiert Olcay.

Seine Gesprächspartner schauen ihn verwirrt an. Unsicher. Irritiert. Es sieht so aus, als wüsste keiner von ihnen eine Antwort. Dass Bewerber nach Zielen fragen, scheint hier noch nicht alltäglich zu sein.

Sicher kennen Sie die typischen Fragen aus Vorstellungsgesprächen: »Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?«, »Was sind Ihre Stärken?« Wenn ein Personaler diese Fragen stellt, gilt das als normal. Dreht ein Bewerber allerdings den Spieß um und stellt sie dem Unternehmen, reicht die Palette möglicher Reaktionen darauf von Überraschung über Ablehnung bis

Typische Fragen
im Bewerbungsgespräch

Strategie 1



hin zu Begeisterung. »Sie sind aber frech, so etwas zu fragen«, sagte ein Geschäftsführer dem selbstbewussten Bewerber. Und fügte hinzu: »Das finde ich gut, das gefällt mir.« Ein anderes Mal bekam er weniger nette Worte zu hören: »Was bilden Sie sich ein? Wir haben hier genug Bewerber!« Nur wie lange noch, frage ich mich. Der demografische Wandel spielt auf Zeit.

Wenn Sie sich auch ein wenig mehr trauen als Otto Normalbewerber, eben weil Sie einen guten und nicht jeden Job wollen, werden Sie damit leben müssen, dass man Sie manchmal nicht versteht. Sie sogar unverschämt findet. Als grenzverletzende »Generation Y« diffamiert. Oder Sie einfach nur ratlos anblickt.

Gleichberechtigte
Auswahl-
verfahren



Ich habe schon Kunden betreut, die bis zu neun Auswahl-schritte durchlaufen mussten: ein telefonisches Gespräch mit einem Dienstleister, ein Vor-Ort-Gespräch mit zwei Verantwortlichen, Gespräche mit drei Teammitgliedern, ein Test, ein Assessment-Center, ein Gespräch mit der nächsthöheren Ebene, ein Gespräch mit einem Psychologen. Am Ende bekamen sie einen Vertrag angeboten, unterzeichneten und merkten bereits am dritten Arbeitstag, dass sie hier nicht alt werden würden. Wie viel Geld könnten Unternehmen sparen, wenn sie ihre Auswahlverfahren von vornherein gleichberechtigt gestalten würden?



***Olcaj** hat seine Karriere als Technologieberater bei Accenture gestartet. Es sei eine harte, gute Schule gewesen, er habe viel gelernt und einen umfangreichen Koffer mit Methoden mit auf den Weg bekommen. Als Berater in größeren Unternehmen hat er viele Praxiserfahrungen sammeln können. Doch nach einigen Jahren wechselte er in eine andere Beratungsfirma, die ihn zum Dauereinsatz in einen Konzern schickte. Dort traf er eine ihm fremde Arbeitswelt an, in der er sich einfach nicht entfalten konnte. Niemandem schien es dort um die Sache zu gehen, um den Fortschritt, das Weiterkommen im Projekt. Neue Ideen wurden von Vorschriften sofort gebändigt. Zwar arbeitete man auf dem Papier mit der flexiblen und zeitgemäßen Projektmanagementmethode »Scrum«, in der Praxis jedoch behinderten sinnlose Hierarchien und endlose Abstimmungsprozesse jeden Schritt nach vorn. Ab-*

teilungs- und schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit war unmöglich. Gleichzeitig wurde jeder Arbeitsschritt vermessen und kontrolliert. Was dabei herauskam? Nichts.

»Ist das normal? Muss das so sein?«, fragte sich Olcay nach einigen Wochen. Da er Vergleiche mit dem früheren Arbeitgeber ziehen konnte, wusste er die Antwort selbst: Nein, das ist nicht normal. Es geht auch anders.

»Was will ich überhaupt?«, war seine nächste Frage. »Wo will ich arbeiten? Für wen und warum?« Seine Antworten festigten sich in einem Prozess über mehrere Monate: Etwas leisten! Sinnvolles tun! Im Team arbeiten! Und das in einem dynamischen, fortschrittlichen Umfeld, das auf einem hohen inhaltlichen Niveau denkt und handelt.

In einer Studie des IAO zur Zukunft der Arbeit las ich Folgendes:

»Demografischer Wandel und ein neues Selbstbewusstsein von Erwerbspersonen verschieben die Machtverhältnisse auf betrieblichen Arbeitsmärkten.«¹ Genauso erlebe ich es – derzeit vor allem bei Bewerbern, die aufgrund eines technischen Hintergrunds oder ihrer Spezialisierung sehr nachgefragt sind, doch vermutlich ist das nur die Vorhut. Auch in anderen Feldern wird Mangel entstehen und ein Umdenken erfolgen.

Machtverhältnisse
auf dem Arbeits-
markt verschieben
sich

Olcay Ich weiß noch, dass ich Olcay an einem Samstag im November kennen lernte, seine Arbeitszeiten ließen keinen Wochentermin zu. Er bot mir das Du an, unkompliziert, wenn auch nicht unbedingt Knigge konform. Ich kann ihn mir schlecht vorstellen in einem starren, hierarchischen Umfeld. Bank? Versicherung? Pharma? Olcays Gestaltungsfreude und Energie passt, finde ich, am besten in ein kleineres, spezialisiertes, dynamisches Unternehmen. Wenn jemand so viel Freude an Veränderung und am Gestalten hat wie er, kann er dort am besten wachsen.

In Vorstellungsgesprächen will er seinen Gesprächspartnern vermitteln, was ihm wichtig ist: Er möchte flexibel arbeiten, gestalten, etwas bewegen und bewirken, seine Expertise ausbauen. Seine Helden sind nicht BMW und Porsche, sondern Unternehmen, die wichtige Zukunftsthemen innovativ betreiben. Wie viele Menschen, die ich berate, möchte er, dass seine Arbeit sinn-





voll ist. Dabei hat er seine eigene Vorstellung von Sinn: Er will mit seiner Arbeit wirken, an etwas arbeiten, das das Team weiterbringt.

Sinn hat auch etwas mit der Persönlichkeit und dem Bildungsgrad zu tun. Wer gelernt hat, komplex zu denken, und dies auch schätzt – so wie viele Akademiker –, wird auf Dauer nicht mit Arbeitssituationen zufrieden sein, die viel Routine und wenig Kopfarbeit erfordern.

Die Frage nach
dem persönlichen
Sinn



Gemeinhin spielt die Frage nach dem persönlichen Sinn in Vorstellungsgesprächen keine Rolle – dabei ist sie für beide Seiten entscheidend. Es ist wichtig nach dem Gehalt, den Erwartungen, den Zielen der Firma und den Kollegen zu fragen. Aber noch wichtiger ist es, für sich selbst herauszufinden, ob man sein Verständnis von Sinn in diesem Umfeld leben kann und einem das Unternehmen genügend sinnstiftende Arbeit zu bieten hat.

Vor allem konservative Manager verstehen diesen Zusammenhang oft nicht. Sie selbst streben mehr nach vertikalem Erfolg, Status und Geld als nach Sinn.



Im Vorstellungsgespräch

Kandidatin: »Ich möchte wieder gestalten können und an einer Idee mitwirken.«

Entscheider: »Wieso nehmen Sie es in Kauf, dafür weniger zu verdienen?«

Kandidatin: »Die Aufgabe ist interessant. Ich kann an einem Projekt mitarbeiten, das wirklich Relevanz hat. Das ist es mir wert.

Entscheider: »Das glaube ich Ihnen nicht ...«

Die will er nicht einstellen, flüstert er später der Personalerin zu. Dieser gelingt es nicht, ihn davon zu überzeugen, dass es viele Hochqualifizierte gibt, die so denken. Die Kandidatin hat genügend Angebote und kann frei wählen. Beim nächsten Vorstellungsgespräch muss sie sich nicht rechtfertigen.

Die richtigen Fragen
stellen



In Vorstellungsgesprächen prallen manchmal Welten unterschiedlicher Wert- und Sinnvorstellungen aufeinander, ein regelrechter Clash-of-Cultures. Bewerbern rate ich deshalb, die Karrieresysteme potenzieller Arbeitgeber genau zu

erkunden. Dazu gehört es, die richtigen Fragen zu stellen – auch Unternehmen gehören auf den Prüfstand.

Einige, nicht alle Unternehmen halten Bewerber immer noch für Bittsteller, denen sie eventuell ein Angebot machen, das wie selbstverständlich angenommen wird. Sie sind eine Kommunikation gewohnt, in der der eine fragt und der andere antwortet, der eine etwas anbietet und der andere etwas nimmt. Aber das ist keine Kommunikation auf Augenhöhe, keine Begegnung von zwei gleichwertigen Geschäftspartnern, die sich beschnuppern, bevor sie einen Vertrag eingehen.

Von solchen Kultur-Zusammenstößen unbeirrt, erkunden die besonders begehrten Fachkräfte ihr Umfeld dennoch so, wie sie es für richtig halten. Und genauso wie ein Bewerber aufgrund schlechter Vorbereitung durchfallen kann, rasselt auch manches Unternehmen durch die unerwartete Prüfung seitens des Bewerbers. Die Begegnung auf Augenhöhe ist neu. Während früher unvorbereitete Bewerber mit Schulterzucken und ausweichenden Antworten reagierten, geht es jetzt manch einem Firmenvertreter in Vorstellungsgesprächen ebenso.

Die Begegnung auf
Augenhöhe
ist neu



Olcay ist als qualifizierter Wirtschaftsinformatiker auf neun von zehn Bewerbungen eingeladen worden. Mit zunehmender Gefragtheit sinkt seine Akzeptanz von ausweichenden Antworten und »Bullshit« im Job. (»Bullshit« nenne ich überflüssige Hürden, veraltetes Denken und Strukturen, die verhindern, dass Angestellte ihr Leistungspotenzial entfalten können.)

Wer nach einem geeigneten Umfeld für die eigene Karriere sucht, sollte wissen, was ihm wichtig ist. Olcay hat seine Kriterien klar abgesteckt, er weiß, was er kann, kennt seine Vorstellung von Sinn – und kann deshalb auch Nein sagen.

Es klappte nach acht Gesprächen dort, wo er sich auch am wohlsten gefühlt hatte. »Die haben hart nachgefragt, aber geschickt«, erzählt er. Der Personaler hat mehrmals auf Umwegen das Thema Teamorientierung aufgegriffen. Wen er denn im Sport mehr bewundere, war eine Frage, Cristiano Ronaldo, Lionel Messi oder Franck Ribéry. »Ribéry« Olcays Antwort. Warum





denn? »Er ist kein egozentrischer Star, dem es nur um Glanz und Tore geht. Er setzt sich für die Mannschaft ein.« Das passte.

Wie Sie das »umgekehrte Interview« in der Praxis umsetzen

Fühlen Sie dem Unternehmen auf den Zahn!

Halten wir also fest: Nicht nur das Unternehmen darf Sie als Bewerber auf den Prüfstand stellen, auch Sie als Bewerber sollten dem Unternehmen auf den Zahn fühlen. Das mag ungewohnt sein, aber wenn Sie es richtig erklären, so werden es Ihre Gesprächspartner in den meisten Fällen verstehen und positiv aufnehmen, ja goutieren. Hier ein Beispielgespräch nach der Vorstellungsrunde:

Im Vorstellungsgespräch

Kandidat: »Haben Sie einen Zeitplan für das Gespräch?«

Unternehmensvertreter: »Wir wollen Sie kennen lernen und haben dafür bis zu 45 Minuten Zeit.«

Kandidat: »Das ist schön. Ich möchte Sie auch gern kennen lernen. Deshalb ist es mir wichtig, Ihnen am Ende des Gesprächs einige Fragen zu stellen. Das wird rund zehn Minuten in Anspruch nehmen. Ich hoffe, das geht für Sie in Ordnung?«

Unternehmensvertreter: »Ich denke, das bekommen wir hin.«

Stellen Sie Fragen zum Unternehmen!

Wenn Sie Überraschung oder gar Ablehnung und Unsicherheit bei Ihrem Gegenüber bemerken, können Sie etwas in dieser Richtung formulieren: »Aus meiner Sicht ist es für beide Seiten von höchstem Interesse zu wissen, was der jeweils andere erwartet – und wo vielleicht auch Grenzen sind.«

Stellen Sie Fragen zum Unternehmen, die Ihnen helfen, sich ein klareres Bild zu machen:

- Welche Ziele verfolgen Sie in den nächsten Jahren vorrangig mit Ihrem Unternehmen?
- Welche drei Werte werden in Ihrem Unternehmen wirklich gelebt?
- Was denken Sie, worin finden Ihre Mitarbeiter Sinn?
- Wie interpretieren Sie Teamarbeit?
- Gab es schon einmal Prozesse und Vorgänge, die Sie als nicht optimal empfunden haben? Wie haben Sie diese dann verbessert?
- Wie stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter ihren Potenzialen entsprechend arbeiten können?
- Was tun Sie, um Ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln?

Professionell agierende Unternehmen fragen gern mit der sogenannten STAR-Interviewtechnik. Das bedeutet, sie erkunden erst S, die Situation, dann T, die Tasks (Aufgaben), gehen daraufhin zu Action (Handlung) und schließen mit den Results (Ergebnissen). Auch wenn Sie selbst nicht auf diese Weise befragt werden, können Sie sich mit STAR optimal für Fragerunden wappnen. Situative Beschreibungen werden auf diese Weise sehr viel konkreter und lebendiger. Ein Beispiel für eine STAR-Antwort: »Die Situation war die: Ich sollte ein Projekt in einer kritischen Phase übernehmen, ein Know-how-Träger hatte das Team überraschend verlassen. Nun war es meine Aufgabe, das Ganze doch noch in Time, Budget und Quality abzuschließen. Dafür habe ich mich erst einmal mit der Person zusammengesetzt, die so überraschend gekündigt hatte, und einen Beratervertrag mit ihr abgeschlossen. Gemeinsam haben wir den Turnaround dann doch noch geschafft. Ich denke, wesentlich dafür war mein Zugehen auf die Person, wobei ich alle Eitelkeiten zurückgestellt habe.«

Nutzen Sie die
STAR-Inter-
viewtechnik!



Wenn Sie ein Unternehmen befragen, können Sie dieselbe Technik anwenden. Die Frage »Was tun Sie, um Mitarbeiter zu entwickeln?« ergänzen Sie beispielsweise einfach um »Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen?«. Ich habe oft gehört, dass diese Vorgehensweise Gesprächspartner auf Arbeitgeberseite erheblich ins Schwimmen gebracht hat. Aber die wirklich guten Unternehmen können damit umgehen. Wenn Sie als Bewerber nicht wissen, was Sie antworten sollen,



ist es am besten, zu sagen: »Darauf habe ich derzeit keine Antwort, ich habe noch nie darüber nachgedacht.« Unternehmen könnten zum Beispiel antworten: »Sehen Sie, dazu fällt uns derzeit nichts Konkretes ein, das hat uns noch nie jemand gefragt. Aber ich werde mich mit den Kollegen zusammensetzen, wir werden uns ein Beispiel überlegen und Sie dann anrufen.«

Haben Sie ein oder zwei gute Gespräche geführt und einen Arbeitsvertrag angeboten bekommen, bitten Sie vor der Unterschrift noch um ein bis drei Tage Probearbeit. Ist das nicht möglich, sollten Sie zumindest die Büroräume und Kollegen kennen lernen. Sonst ergeht es Ihnen vielleicht wie meiner Kundin, die Folgendes zu berichten hatte: »Ich hatte fünf Gespräche, aber meinen Arbeitsplatz nie gesehen. Als ich dann am ersten Tag hereinkam, erlebte ich eine böse Überraschung. Ich sollte in einem vollkommen verdreckten Büro mit Mitarbeitern aus einem anderen Projekt arbeiten, da anderweitig kein Platz vorhanden sei. Auch vom versprochenen Firmenwagen zur Privatnutzung war nicht mehr die Rede.« Da sie den Punkt mit dem Firmenwagen nicht mit in den Arbeitsvertrag aufnehmen ließ, hatte sie nichts in der Hand. Achten Sie also immer darauf, Vereinbarungen schriftlich zu treffen!

Probearbeitstage
sind
sinnvoll



Assessment-
Center haben ihre
Berechtigung



Etwas möchte ich an dieser Stelle noch sagen: Manche Bewerber beklagen sich, dass Unternehmen Tests und Assessment-Center einsetzen. In einem Unternehmen, das mit solchen Methoden arbeitet, wollen sie nicht arbeiten. Seien Sie nicht so streng. Tests sind wirklich hilfreich, wenn sie zusammen mit einem Interview ausgewertet werden. Sie helfen, die richtigen Fragen zu stellen, um zu überprüfen, ob jemand wirklich zur Aufgabe passt. Und solange Sie danach oder davor Ihre eigenen Fragen stellen dürfen, ist das doch okay, nicht wahr?

Fragen Sie sich, was heute gilt – und nicht, was gestern war

Nicht nur im Vorstellungsgespräch haben sich die Spielregeln verändert, sondern im gesamten beruflichen Umfeld. Das ist nicht verwunderlich, schließlich handelt es sich bei Spielregeln nur um Behauptungen, die Einzelpersonen auf der Basis ihrer unterschiedlichen praktischen Erfahrungen aus der Vergangenheit aufgestellt haben.

Die meisten Regeln sind eher begrenzend. Sie schrumpfen den eigenen Karriererahmen und reduzieren die Möglichkeiten. Nehmen wir beispielsweise diese Karriereregeln: »Wenn Sie in einen Konzern wollen, müssen Sie zuerst in der Agentur den Titel Senior Consultant geschafft haben.« Das meint ein Personalberater zu meiner Kundin, die daraufhin total verunsichert ist, weil sie eigentlich schon früher wechseln will. Doch der »Experte« insistiert: »Innerhalb von fünf Jahren können Sie es dann zum Marketingleiter schaffen. Aber dafür brauchen Sie noch ein BWL-Studium oder einen MBA.« »Also muss ich ausharren, bis sie mich befördern«, stöhnt meine Kundin. »Aber das tun sie ja nicht, weil sie wissen, dass ich dann bald gehe.« Was würden Sie in so einer Situation empfehlen? Spielregel brechen oder einhalten? Ich war in diesem Fall für: brechen. Meine Kundin hat nun einen neuen Job im Projektmanagement und ist viel zufriedener als vorher.

Karriereregeln
reduzieren Ihre
Möglichkeiten



Die meisten Karriereregeln sind wie Sprüche der Alltagspsychologie, die es oft als gegensätzliches Duo gibt: »Gegensätze ziehen sich an« gilt genauso wie »Gleich und gleich gesellt sich gern«. Insofern haben Karriere-Spielregeln einen wahren Kern, sind aber nicht universell wahr, sondern höchstens zu 50 Prozent. So wie der Ehrliche nicht immer der Dumme ist, ist der Schüchterne nicht immer introvertiert und der



machthungrige Narzisst auch nicht immer erfolgreich. Es gibt immer mindestens genauso viele Gegenbeispiele wie Beispiele, die etwas belegen. Die Sache ist nur die, dass uns die Dinge, die wir selbst erlebt haben, leichter einfallen. Wenn wir zum Beispiel unter einem machthungrigen Narzissten gearbeitet haben und uns wunderten, warum dieser so viel Erfolg hat, fällt uns dieses Bild sofort ein, wenn wir »Chef« denken. Wir deuten die Dinge auch schneller so, wie wir sie kennen. Selbst Experten sind davor nicht gefeit. Ihre Haltung formt sich oft aus ihrer Erfahrung, die sich aber immer nur auf einen Teilbereich, nie auf das Ganze bezieht und das Morgen aus dem Gestern ableitet.

»Bis 30 musst du es in einen Konzern geschafft haben« – das würde heute vermutlich keiner mehr so absolut sagen. Die damit assoziierte sichere Hängematte ist zumindest bei jüngeren und besser ausgebildeten Menschen nicht mehr uneingeschränkt attraktiv.

Die Bestätigungstendenz

Kommen wir noch einmal zu dem Personalberater von eben zurück. Er lag mit seiner Analyse – erst Senior Consultant, dann Konzern – durchaus nicht falsch. Seine Einstellung korreliert – geschätzt – zu 50 Prozent mit der Realität in einer großstädtischen Konzernwelt. Das heißt aber auch, dass er zu 50 Prozent falsch liegt. Es kann so sein, muss aber nicht. Und weil sich die Welt stark wandelt, ist es heute immer öfter anders als früher. Nur haben das viele noch nicht richtig mitbekommen und erfahrene Experten tendieren dazu, an früheren Erkenntnissen festzuhalten. Die Kognitionspsychologie nennt dieses Phänomen »Bestätigungstendenz«.

Hinzu kommt die menschliche Tendenz, Veränderungen kleinzureden, weil diese ja auch das eigene Weltbild betreffen und ein Umdenken erfordern. 1998 habe ich prognostiziert, dass es in zehn Jahren kaum noch Bewerbungen in Papierform geben wird. Was glauben Sie, für wie unrealistisch die damaligen Experten diese Annahme hielten?

Branchen-Spielregeln kennen

Spielregeln sind durchaus nützlich, sie sollten aber individualisiert und der neuen Zeit angepasst sein. Es ist hilfreich, die gültigen Spielregeln der eigenen Branche zu kennen. Sie sollten als Kreativer wissen, dass Modedesigner nach dem Studium selten angestellt werden und kaum 1 800 Euro brutto ver-

dienen. Die meisten Modedesigner arbeiten scheinselfständig ohne jede Sozialversicherung. Eine der Spielregeln in dieser Branche lautet, über diese Dinge zu schweigen und brav mitzumachen.

In anderen Branchen herrschen andere ungeschriebene Regeln. »Wenn du hier Karriere machen willst, musst du an der WHU² studiert haben«, könnte eine lauten. Ist sie wahr? Oft ja, aber eben auch nicht immer. »In eine Top-Strategieberatung kommst du nur, wenn du eine überdurchschnittliche Note vorweisen kannst und schnell studiert hast.« Richtig, aber es ist möglich, dass sich das bald ändert. Die Strategieberatungen müssen sich nämlich den veränderten Verhältnissen anpassen – und merken gerade, dass sie mehr Spezialwissen aufbauen müssen³. Es reicht nicht mehr, einen superintelligenten und selbstbewussten Überflieger in ein Unternehmen zu schicken, der mit PowerPoint erfahrenen Managern ein X für ein U vormacht. Die Spielregeln haben sich dahingehend verändert, und sie tun es weiterhin.

Manche der oft zitierten Karriere-Spielregeln stimmten schlicht und ergreifend auch schon früher nicht. Nehmen wir die Regel »Fleiß führt immer zum Erfolg« oder »Wer lebenslang lernt, kommt immer weiter«. Es gibt Umfelder, in denen das Gegenteil der Fall ist. Da werden Menschen, die etwas lernen möchten, ausgebremst. »Warum noch mehr lernen, du hast doch einen Job?« Dieses Statement bekam einer meiner Kunden von seinem Vorgesetzten in einem hamburgischen Handelshaus zu hören. Ich habe mir die Website des Unternehmens angesehen: Zu sehen sind fünf goldbeknöpfe Herren, keine Frau – Tradition pur. Wie würden Sie diese Aussage bewerten? Wie lange kann das Handelshaus noch so unverändert bleiben? Was wird der demografische Wandel mit ihm und mit seinen Spielregeln machen?

Auch in traditionsreichen Betrieben wird die Belegschaft nicht mehr lange sagen: »Das haben wir immer schon so gemacht.« Alle Unternehmen, selbst Verwaltungs- und Staatsbetriebe, stehen unter Veränderungsdruck. Der technologische Fortschritt, der Demografiewandel und die Globalisierung treiben alle an.

Unternehmen
unter Veränderungsdruck



Seien Sie vor allem bei der Berufswahl vorsichtig mit »pauschalen« Regeln, die gern in den Medien verbreitet werden. Nur weil die der-

