

---

# Aktive Karrierestrategie

---

Hans Bürkle

# Aktive Karrierestrategie

Erfolgsmanagement in eigener Sache

4., aktualisierte und erweiterte Auflage



**Springer** Gabler

Hans Bürkle  
Nierstein, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4459-7

ISBN 978-3-8349-4460-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4460-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter, Renate Schilling

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.

Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

# Geleitwort

Dieses Buch ist keiner der üblichen Bewerbungsratgeber. Davon gibt es genug. Was hier vermittelt wird, ist eine ganz bestimmte, bereits erprobte Strategie. Strategie ist eine konsequente Art des Denkens und Verhaltens, nämlich die Optimierung des Kräfteeinsatzes. Erfolgreiche Unternehmen handeln strategisch. Sie stellen sich vor, was sein soll, formulieren Ziele und arbeiten systematisch auf diese Ziele hin. Warum sollte das, was im Unternehmen gilt, nicht auch für die persönliche Erfolgsstrategie gelten?

Für eine Karrierestrategie bieten sich drei verschiedene Möglichkeiten an:

1. Man kann seine Entwicklung an dem Unternehmen orientieren, in dem man sich befindet, und an dem Vorgesetzten, den man gerade hat. Man kann sich bemühen, für dieses Unternehmen und für diesen Vorgesetzten Spitzenleistungen zu entwickeln, indem man genau die Kenntnisse und Fähigkeiten erwirbt, die dort gefordert sind. Auf diese Weise wird man zu einem hochwirksamen Werkzeug des betreffenden Unternehmens (bzw. Vorgesetzten), das aber nur in diesem speziellen Fall optimal passt. Je länger man diese Rolle spielt, desto mehr verringern sich alle anderen Entwicklungs- und damit Ausweichmöglichkeiten. Man wird abhängig, weil man seine Fähigkeiten bald nur noch in Verbindung mit diesem Vorgesetzten und diesem Unternehmen optimal nutzen kann. Das eigene Schicksal verbindet sich immer enger mit dem des Unternehmens, mit dem des Vorgesetzten; beiden ist man eines Tages auf Gedeih und Verderb ausgeliefert.
2. Der zweite Weg ist, dem jeweils günstigsten Angebot zu folgen, nach dem Motto: die Welt – mein Feld. Viele Verkaufsleiter glauben beispielsweise, jederzeit von einer zur anderen Branche wechseln zu können. In jungen Jahren ist das möglich, aber mit der Zeit setzt man sich zwischen alle Stühle. Man gilt als unstet, unseriös und sprunghaft – und das spricht sich bald herum. Zu einer erfolgreichen Führungskraft gehören nicht nur fachliche Kenntnisse. Sie braucht Beziehungen, Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen und das richtige Maß an Intuition, und sie muss die besonderen Eigenarten des Wirtschaftszweiges ihrer Zielgruppe souverän beherrschen. Wer ständig wechselt, entwickelt die Vernetzung mit seiner Umwelt nicht oder zu wenig. Gerade diese Art von Vernetzung aber ist unabdingbar für den Erfolg, für die Sicherung der eigenen beruflichen Zukunft.

3. Der dritte Weg ist aussichtsreicher: Man orientiert sich in seiner Entwicklung nicht auf ein einzelnes Unternehmen, aber auch nicht auf alle möglichen Unternehmen, sondern auf eine konkrete Zielgruppe – auf eine Gruppe von Unternehmen mit gleicher Problematik. Und dabei natürlich möglichst auf eine Zielgruppe von Unternehmen mit besonders günstigen Zukunftsaussichten. Bei diesem dritten Weg verbinden sich die Vorteile des ersten mit denen des zweiten Weges: Man kann seine Entwicklung an der konkreten Problemlage seiner Zielgruppe (des Unternehmens, in dem man augenblicklich beschäftigt ist, aber auch von anderen Unternehmen, für die man infrage kommen könnte) orientieren und wird dabei selbstverständlich auch ins Kalkül ziehen, was sich in dieser Zielgruppe verändert. Das heißt: Man kann immer genauer diejenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Beziehungen bieten, die die Zielgruppe jeweils am notwendigsten braucht und entsprechend honoriert. Alles Überflüssige kann man meiden. So entgeht man der Gefahr, von einem einzelnen Unternehmen, seinen subjektiven Verhältnissen und seinem subjektiven Schicksal abhängig zu werden.

Bisher schwebte man in ständiger Ungewissheit, ob eine Leistungssteigerung auch tatsächlich honoriert würde: Ob sie von der Unternehmensleitung überhaupt wahrgenommen würde, ob sie wichtig eingeschätzt würde, ob eine entsprechende Aufstiegsposition frei wäre, ob nicht irgendwelche Freunde oder Verwandte vorgezogen würden usw. Geht man dagegen zielgruppenorientiert vor, ist das anders: Je größer und wichtiger die eigene Leistung wird, um so sicherer findet sie in der Zielgruppe Interesse. Irgendwo ist immer eine geeignete Aufstiegsposition frei.

Angesichts der Gefahr, einen wichtigen Mitarbeiter zu verlieren – und noch dazu an einen Konkurrenten –, wird andererseits auch der bisherige Arbeitgeber das Potenzial des betreffenden Mitarbeiters erkennen und einen Weg finden, dessen Leistung angemessen zu honorieren.

Die Zielgruppenstrategie bietet jedoch noch weitere Vorteile: Zugleich mit der Leistung werden ganz automatisch auch die sozialen Voraussetzungen wachsen, die man braucht, um seine Fähigkeiten optimal einsetzen zu können: nämlich Bekanntheit, Vertrauen, Anziehungskraft, Beziehungen, Ausweichmöglichkeiten und Einfluss. Man entwickelt seine Leistungen in ständiger kybernetischer Rückkoppelung mit den tatsächlichen Erfordernissen seiner Zielgruppe.

Eine der wesentlichen Entdeckungen der Energo-Kybernetischen Strategie (EKS) ist, dass sich in der arbeitsteiligen Gesellschaft die eigenen Probleme in dem Maße von selbst lösen, wie man das brennendste Problem seiner Zielgruppe, also ein fremdes Problem, löst. Die Erfolgsursache ist die dabei ausgelöste Synergie: Während man bei der Lösung seiner eigenen Probleme allein auf seine eigenen

Kräfte angewiesen ist, helfen bei der Lösung des brennendsten Problems einer Zielgruppe zumindest die Zielgruppe, aber auch andere an diesem Problem Beteiligten aus eigenem Interesse und Antrieb mit. Hier finden also die eigenen Kräfte die größtmögliche Unterstützung durch alle anderen Kräfte und den geringsten Widerstand.

Der eigene Karriereerfolg wird somit immer indirekt, nämlich unter Mitwirkung anderer, erzielt. Er ist das Ergebnis eines soziozentrierten, strategischen Verhaltens, wie es in diesem Buch ausführlich an konkreten Beispielen dargestellt wird.

Voraussetzung dieses dritten Weges ist, „sich und seine Leistung präsentieren und verkaufen zu können“. Dazu gehört eine aktive Bewerbungsstrategie, und dafür hält das vorliegende Buch neuartige, aber bereits erprobte Rezepte bereit.

Wiesbaden, im Oktober 2012

*Prof. Wolfgang Mewes*

# Vorwort

Wie bewerbe ich mich richtig als Führungskraft? Wie nutze ich neue Wege für die Stellensuche, zum Beispiel die Zielgruppen-Kurzbewerbung und das Internet? Ist meine Bewerbungsmappe professionell aufgebaut? Wie überzeuge ich im Vorstellungsgespräch? Welche Strategie entwickle ich, um im Arbeitsmarkt gefragt zu sein?

Diese und eine Fülle anderer Fragen werden in diesem Karriere-Handbuch ausführlich beantwortet und durch konkrete Karrierefälle bearbeitet. Diese Fallstudien reichen vom Studienabsolventen über den Berufseinstieg von Frauen bis hin zum Top-Manager einschließlich Auslandsbewerbungen.

Das Buch wendet sich vor allem an das Top- und Middle-Management sowie Personen, die Führungsverantwortung übernehmen wollen oder als Fachspezialisten schon haben.

In der neuen, 4. Auflage des Buches sind alle Fälle überarbeitet und das Kapitel „Internet“ erweitert worden.

Dieser Ratgeber behandelt nicht nur alle Bewerbungsthemen, sondern auch die Themen zum innerbetrieblichen Aufstieg, Zeugnisgestaltung, Aufhebungsverträge, Karriereplanung und vieles mehr.

Globalisierung und moderne Kommunikationsmittel führen in den Unternehmen verstärkt zu Internationalisierung, Dezentralisierung und zu Rationalisierungseffekten mit der Folge von immer schneller werdendem Firmenaufbau und -abbau. Daraus ergeben sich für die Führungskräfte kürzer werdende Verweilzeiten in den Leitungspositionen. Die Unternehmen können im Zeitalter von Dynamik und Wandel keine Sicherheit mehr geben für einen lebenslangen Arbeitsplatz.

So geht dieses Buch neben der Bewerbungsproblematik besonders auf die persönliche Karrierestrategie ein, für „Lifelong Employability“ statt „Lifelong Employment“ zu sorgen. Auf diesem Wege wünscht der Autor viel Erfolg.

*Hans Bürkle*

# Inhalt

Geleitwort von Wolfgang Mewes . . . . .	5
Vorwort . . . . .	9
Einleitung . . . . .	17
<b>1. Kapitel</b>	
<b>Der Karriereknick: die berufliche Negativspirale und wie man sie stoppt . . . . .</b>	<b>21</b>
Fall Zöllner – die Dynamik der Negativspirale . . . . .	23
Der programmierte Karriereknick . . . . .	24
Stärken- und Chancenanalyse . . . . .	27
Berufliches Stärkenprofil . . . . .	29
Durchbrechen der Negativspirale . . . . .	30
Zielgruppenschließung . . . . .	30
Positive Karrierespirale . . . . .	31
Mobbing . . . . .	32
<b>2. Kapitel</b>	
<b>Karrieredynamik durch konsequente Profilierung . . . . .</b>	<b>35</b>
Fall Waldner – vom Lehrling zum Manager . . . . .	37
Stärkenanalyse . . . . .	39
Innerbetriebliche Orientierung . . . . .	40
Orientierung am Markt . . . . .	40
Strategische Erfolgsfaktoren . . . . .	42
Soziale Spezialisierung als Lernprozess . . . . .	43
<b>3. Kapitel</b>	
<b>Berufszelfindung und Karrieregrundlagen . . . . .</b>	<b>51</b>
Berufseinstieg oder Studium? . . . . .	53
Das konkrete Berufsziel . . . . .	58



Karrieregrundlagen . . . . .	59
Karrieresinn . . . . .	59
Karrierephasen . . . . .	60
Frau und Karriere . . . . .	60
Gesellschaftlich gesteuerte Karriere . . . . .	61
Unternehmensgesteuerte Karriere . . . . .	63
Selbstgesteuerte Karriere . . . . .	64
Karriere durch Positionswechsel . . . . .	67

#### **4. Kapitel**

##### **Karrierestart – Vorbereitung und Einstieg ins Berufsleben . . . . .**

71

Fall Thiel – verborgene Talente entdecken . . . . .	73
Fünf Schritte der aktiven Bewerbungsstrategie . . . . .	74
Direktbewerbung, die ankommt . . . . .	75

#### **5. Kapitel**

##### **Die innerbetriebliche Karriereentwicklung – der so genannte Normalfall . . . . .**

81

Der Profilierungsweg – ein 5-Punkte-Programm . . . . .	84
1. Schritt: Konzentration auf das Fachgebiet . . . . .	85
2. Schritt: Konzentration auf die richtige Zielgruppe . . . . .	85
3. Schritt: Konzentration auf das brennendste Problem . . . . .	86
4. Schritt: Unterstützungsnetzwerke aufbauen . . . . .	89
5. Schritt: Positiv und unternehmerisch denken . . . . .	90
Strategie der Stärkenentwicklung . . . . .	91
Persönliche Grundanforderungen für die Karriere von Führungskräften . . . . .	93
Bewerbung: Mit 40 sollte man Bescheid wissen . . . . .	93
Macht oder Ohnmacht der etablierten Führungskraft . . . . .	96
Bleiben Sie am Ball! . . . . .	97

#### **6. Kapitel**

##### **Karriere durch Positionswechsel . . . . .**

99

Passive oder aktive Bewerbungsstrategie? . . . . .	102
Die Aktivbewerbung und der latente Personalbedarf . . . . .	104
Vorgehensweise bei der Aktivbewerbung . . . . .	106
Das bisherige Unternehmen verlassen . . . . .	107

**7. Kapitel****Von der persönlichen Zielfindung****zur Zielgruppenansprache . . . . . 113**

Persönliche Berufszielfindung . . . . . 115

Analyse der persönlichen Stärken . . . . . 119

Eignungsanalyse . . . . . 119

Neigungsanalyse . . . . . 122

Analyse der Problemlösungsfähigkeit . . . . . 123

Zielgruppenanalyse . . . . . 124

Missverständnisse beim Thema „Ziel“ . . . . . 128

**8. Kapitel****Stellengesuche, Kurzbewerbungen, Headhunter . . . . . 131**

Stellenangebote nutzen . . . . . 133

Stellengesuche schalten . . . . . 134

Strategische Überlegungen . . . . . 134

Gute und schlechte Stellensuchanzeigen . . . . . 136

Optische Gestaltung von Stellengesuchen . . . . . 136

Inhalt der Stellensuchanzeige . . . . . 137

Kosten einer Stellensuchanzeige . . . . . 138

Wirkung des Stellengesuchs . . . . . 139

Der richtige Zeitpunkt für ein Stellengesuch . . . . . 139

Was Interessenten schreiben . . . . . 140

Bewerbung auf Verdacht . . . . . 145

Die Zielgruppen-Kurzbewerbung (ZKB) . . . . . 148

Aufbau eines Bewerbungsschreibens (ZKB) . . . . . 152

Kurzbewerbung mit oder ohne Treuhandadresse? . . . . . 157

Vorteile der ZKB für die Unternehmen . . . . . 159

Vorteile der ZKB – ein Überblick . . . . . 160

Bewerbung über die Bundesagentur für Arbeit (BA) . . . . . 161

Private Arbeitsvermittlung . . . . . 162

Personalberater, Headhunter, Karriereberater . . . . . 163

Outplacement, faire Trennungsberatung . . . . . 164

Outplacement und Outsourcing . . . . . 166

## 9. Kapitel

### Optimale Bewerbungsunterlagen und erfolgreiche Vorstellungsgespräche . . . . .

	171
Die optimale Bewerbungsmappe . . . . .	173
Bewerbungsschreiben . . . . .	174
Lebenslauf . . . . .	177
Berufserfahrungen – der wichtigste Bestandteil der Bewerbungsmappe	183
Weiterbildung . . . . .	186
Veröffentlichungen, Patente, sonstige Nachweise . . . . .	187
Zeugnisse . . . . .	190
Referenzen . . . . .	195
Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs . . . . .	198
Der persönliche Karriereordner . . . . .	199
Das aktive Vorstellungsgespräch . . . . .	202
Fragen stellen . . . . .	203
Fragestellungen im Topmanagement . . . . .	204
Fragen beantworten . . . . .	206
Ein Gespräch entwickeln . . . . .	208
Das Fachgespräch . . . . .	210
Wie man sich selbst ein Bein stellt . . . . .	213
Regeln für erfolgreiche Vorstellungsgespräche . . . . .	216
Tests . . . . .	219
Der erste Tag . . . . .	220

## 10. Kapitel

### Besondere Karrierefälle . . . . .

	223
Fall Dr. Schuster – das Karrierefrühwarnsystem . . . . .	225
Die Vorstandsetage . . . . .	233
Was Vorstände dem Führungsnachwuchs raten . . . . .	233
Macht und Machttrieb der Vorstandsmitglieder . . . . .	235
Wenn Vorstandsmitglieder die Position wechseln müssen . . . . .	236
Fall Neumann - wie man sich bei seiner Zielgruppe aus dem	
Ausland profiliert . . . . .	238
Global Thinking – Karriere international . . . . .	241
Selbst ist der Mann (oder die Frau) . . . . .	246

**11. Kapitel****Existenzgründung: Selbstständig werden – aber wie? . . . . . 249**

Die unternehmerische Idee . . . . . 252

Existenzgründungshilfen . . . . . 253

MBO, MBI, Interim-Management . . . . . 254

Franchising . . . . . 255

Ein kleiner Leitfaden zur Selbstständigkeit . . . . . 258

Wo liegen heute noch unternehmerische Chancen? . . . . . 259

**12. Kapitel****Bewerbung im Internet . . . . . 261**

Internet und Bewerbungsvorgang für Firmen . . . . . 263

Bewerben im Internet für Führungskräfte . . . . . 265

Bewerberziel: Alleinstellung erreichen . . . . . 266

1. Stellenangebote der Unternehmen . . . . . 266

2. Bewerben in Jobbörsen . . . . . 267

3. Aktivbewerbung per Brief oder E-Mail . . . . . 268

Internet und Vertraulichkeit . . . . . 269

**Anhang**

Auswahl an Internetadressen . . . . . 273

Literatur . . . . . 275

Verzeichnis der Abbildungen . . . . . 277

Verzeichnis der Muster . . . . . 278

Der Autor . . . . . 279

# Einleitung

Wenn Sie Ihren Beruf als eine lästige Art der Erwerbstätigkeit empfinden und Sie sich daher einen möglichst ruhigen, mit wenig Stress verbundenen Job wünschen, sollten Sie dieses Buch zur Seite legen – es könnte Sie in Ihrer Ruhe stören. Wenn Sie jedoch zu denen gehören, denen das gestern Erreichte heute nicht mehr genügt, wenn Sie Spaß an Ihrem Beruf haben möchten, Lust auf Erfolge, Mut zum Risiko haben, neue Wege gehen wollen, dann ist dieses Buch für Sie geschrieben. Denn Sie gehören zu denen, die die Dynamik unserer Wirtschaft im Griff haben oder diese morgen steuern werden.

Wir alle spüren, wie sich die Weltwirtschaft ändert: Globalisierung, World Wide Web und Social Media sind angesagt. Industrien verlagern sich, die Dienstleistungen nehmen zu. Wir müssen flexibler, kreativer und in unserer Problemlösungsfähigkeit noch besser werden. Diese Art der beruflichen Anpassung wird in der Bundesrepublik Deutschland jedoch ganz erheblich erschwert durch ein überholtes Bildungswesen und durch das Teilmonopol der Berufsberatung und Arbeitsvermittlung, das eine moderne, aktive Berufsberatung, die sowohl die Neigungen und Fähigkeiten des Einzelnen als auch die Möglichkeiten des Markts mit einbezieht, nur in geringem Maße ermöglicht.

Engagierte Manager wie auch Nachwuchskräfte sollten nicht einfach auf konventionellen beruflichen Gleisen in Unternehmen rollen, ohne deren Tragfähigkeit für sich selbst zu prüfen. Sie können ihre Karriere selbst in die Hand nehmen: Selbstorganisation lautet das Motto. Dies bedeutet, dass jeder seine berufliche Marktlücke suchen sollte und finden kann. Berufschancen wird es geben, solange Probleme und Bedürfnisse zur menschlichen Existenz gehören. Jedoch werden sie sich schneller verändern.

Damit soll nicht dem Aussteiger das Wort geredet werden. Vielmehr möchte ich den Aktiven, denjenigen Führungskräften, die kreativ mehr für sich und andere im Leben tun möchten, Wege zur praktischen Umsetzung zeigen, die zu neuen beruflichen Positionen oder zur Selbstständigkeit führen.

Karriere kommt aus dem Französischen und bedeutet: voller Lauf, Laufbahn, Galopp, schnelles Vorwärtkommen. Aktive Karrierestrategie umfasst das Know-how und das Do-how der Ausrichtung der beruflichen Stärken auf Markt-

lücken; dadurch beschleunigt sich die berufliche Entwicklung, und man wird für seine Umwelt und für sich selbst langfristig erfolgreicher.

In diversen Wirtschaftsmagazinen werden regelmäßig Karrieren von Topmanagern beschrieben. Mit Vorbildfunktion!? Manchmal werden diese Nachrichten mit schlaun Ratschlägen versehen, wie auch andere Führungskräfte eine ähnliche Karriereleiter erklimmen könnten. Langjährige Beratungstätigkeit in den unterschiedlichsten Branchen zeigt jedoch, dass Manager das beste berufliche Feld für eine konkrete Selbstverwirklichung gerade dort finden, wo andere eben nicht sitzen. Lückenorientiertes Verhalten ist erfolgreicher als die Nachahmung anderer Laufbahnen.

Hat man für sich in seiner beruflichen Umgebung ein attraktives Berufsziel, seine Lücke bzw. Nische gefunden, kommt es bei den Schritten zur Realisierung darauf an, aktiv alle Kräfte in Bewegung zu setzen, die einem beim Erreichen dieses Ziels helfen können. Auf die Hilfe einer staatlichen Behörde können Sie sich dabei nicht verlassen.

Die Leser werden in diesem Buch unkonventionelle Fälle und Beispiele finden, wie man sich auf dem Arbeitsmarkt national und international wie auch per Internet profilieren und präsentieren kann. Dazu braucht man etwas Mut. Wer ihn zeigt, hat bei Bewerbungen bessere Chancen als andere. Die zahlreichen Fallschilderungen dienen natürlich nicht nur der Illustration, sondern zeigen in erster Linie auf, wie Sie das Instrumentarium der aktiven Bewerbungs- und Karrierestrategie in den unterschiedlichsten Situationen und für die ungewöhnlichsten Fälle anwenden können.

Die aktive Karriere- und Bewerbungsstrategie vermittelt ein Repertoire von nützlichen Verhaltensweisen, die für alle von größtem Vorteil sind: Sie entwickeln sich als Führungskräfte zum Problemlöser auf jeweils wichtigen Geschäftsfeldern im Unternehmen oder in einer Branche. Sie konzentrieren sich auf persönliche berufliche Marktlücken (Problemfelder), die Sinn geben. „Sinn“ bezieht sich dabei sowohl auf die berufliche Aufgabe als auch – im persönlichen Bereich – auf die Selbstverwirklichung und soziale Anerkennung, verbunden mit einem entsprechenden Einkommen. Aktive Manager bringen dem jeweiligen Unternehmen einen Nutzen und haben selbst am meisten davon.

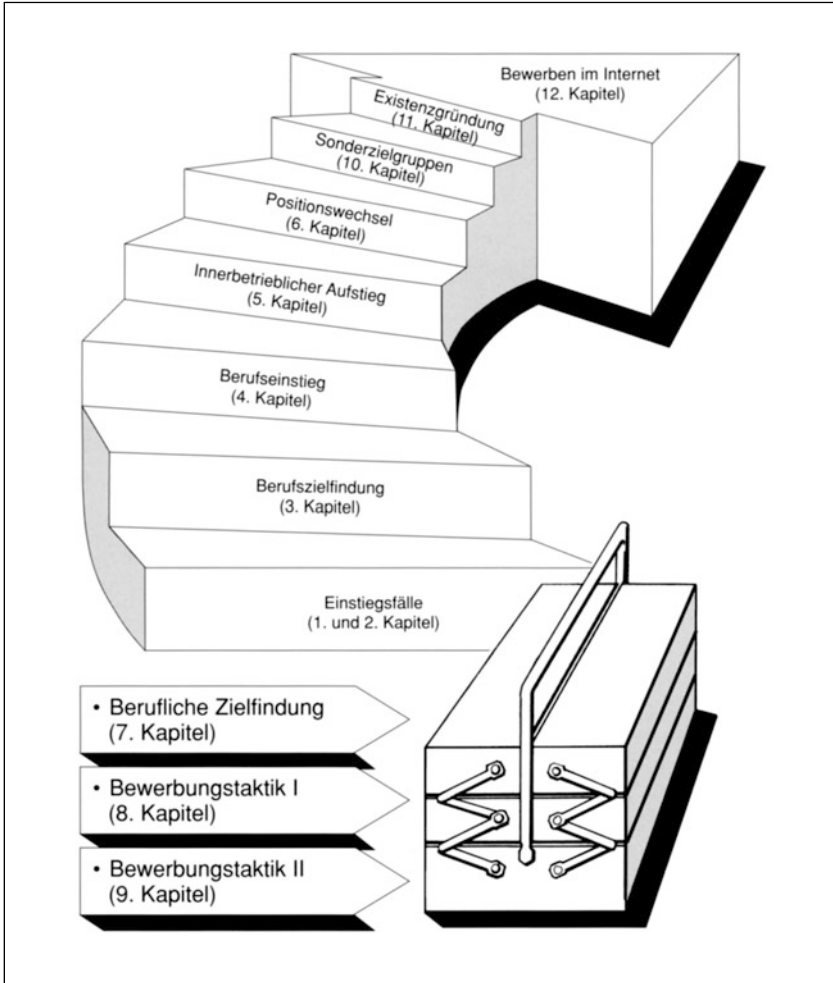
Die Karrierestrategie sollte auch aus der Sicht des Unternehmens für seine Führungskräfte einen hohen Stellenwert haben, nämlich in Form der Mitarbeiterförderung im Rahmen einer flexiblen Personalentwicklung. Zur Stärkung der Zusammenarbeit im Unternehmen muss man alles tun, um Frustration bei Managern und Sinnleere bei Nachwuchskräften zu vermeiden. Dabei müssen es sich Unternehmer und Firmenleitungen gefallen lassen, dass man die Unternehmenszielsetzung auf ihren Sinn überprüft:

Nur Unternehmen, die sich als Problemlöser für konkrete Zielgruppen am Markt verstehen und ein aktives, strategisches Management betreiben, können ihren Mitarbeitern berufliche Perspektiven geben!

Aufgeschlossene Führungskräfte, die den Blick nach vorne richten, werden anders orientierten Firmen immer schneller den Rücken kehren. Firmenchefs und Personalleiter werden sich auch aus diesem Grund verstärkt um die richtige Firmenzielsetzung (Strategie, Unternehmensleitbild und -kultur) und deren Akzeptanz bei ihren Führungskräften und Mitarbeitern kümmern müssen.

Mit diesem Buch verbindet sich keineswegs die Absicht, Führungskräfte den Unternehmen zu entfremden, sondern – ganz im Gegenteil – den Führungskräften die Wege aufzuzeigen, wie sie das für beide Seiten nützlichste Aufgabenfeld erkennen und finden können. Manager sind Motoren unserer wirtschaftlichen Entwicklung. Und sie werden sich verstärkt als Unternehmer in eigener Sache verstehen, wenn sie sich mit ihren Berufsaufgaben identifizieren können.

Aktive Karrierestrategie beginnt bereits vor dem Berufseinstieg, weshalb in diesem Buch nach den einleitenden, eher grundsätzlichen Fällen die Zielgruppe der Studierenden angesprochen wird. Danach folgen wir einem Karriereweg, der vom mittleren Angestellten bis zum Topmanager reicht. Die eigenen Erfahrungen des Autors als Vorstandsmitglied in der Industrie und als Beiratsmitglied in diversen mittelständischen Unternehmen sind in diesem Buch eingebunden. Es wird ein Bogen über die drei Karrierephasen (frühe, mittlere und späte Karrierejahre) gespannt. Die Beispiele für Sonderzielgruppen wie Existenzgründer, Manager im Ausland usw. zeigen die universelle Anwendbarkeit des Instrumentariums der aktiven Karrierestrategie. Diese ist mehr als eine Sammlung von Methoden oder ein Werkzeugkasten, sie ist eine Denkhaltung, die in ein erfolgreiches, anpassungsfähiges und soziales Verhalten mündet.



*Abbildung 1: Die Karrierestufen (Buchaufbau)*