



## Karrierefalle Jobhopping

Von [Monika Hamori](#)

**Viele Manager, die nach ganz oben wollen, sehen dazu im regelmäßigen Unternehmenswechsel die besten Chancen. Doch das ist nur einer von vier gängigen Irrtümern. Eine Studie zeigt, wann es sich lohnt, eine neue Stelle anzunehmen und gibt Karrieretipps.**

Loyalität gegenüber dem Unternehmen wurde früher mit Beförderung belohnt. Als jedoch in den 80er Jahren viele Managementebenen wegrationalisiert wurden, verringerten sich die Beförderungsmöglichkeiten und es dauerte länger, die nächste Karrierestufe zu erreichen. Um Karriere zu machen, fingen Führungskräfte deshalb an, von einem Unternehmen zum anderen zu wechseln. Eine Umfrage des Karrierenetzwerks ExecuNet im Jahr 2009 ergab, dass Führungskräfte heute durchschnittlich nur noch 3,3 Jahre bei einem Unternehmen bleiben. Nur ungefähr jeder dritte Jobwechsel findet innerhalb eines Unternehmens statt.

Doch stimmt es wirklich, dass man durch den Wechsel des Arbeitgebers schneller in Spitzenpositionen gelangt? Laut meinen Untersuchungen ist die Antwort Nein. Tatsächlich ist dies nur einer von vier Irrtümern bei der Planung der beruflichen Laufbahn, die ich während meiner Untersuchungen zum Thema Karriere aufdeckte. Wenn Führungskräfte verstehen, was Jobwechsel wirklich bedeuten, können sie ihre Zukunft wesentlich besser planen.

### **Irrtum 1 - Jobwechsler sind Gewinner**

Die Vorstellung, schneller Karriere zu machen, wenn man sich öfter einen neuen Arbeitsplatz sucht, wird genährt von Karriereberatern. Sie empfehlen, immer auf Jobchancen außerhalb des Unternehmens zu achten. Doch die Daten belegen, dass umtriebige Manager nicht schneller aufsteigen als ihre sesshaften Kollegen.

Ich habe in den vergangenen acht Jahren unter anderem den beruflichen Werdegang von 1001 CEOs der größten Unternehmen in 21 europäischen Ländern und den Vereinigten Staaten untersucht. Die Auswertung hat gezeigt, dass sie im Laufe ihrer Karriere durchschnittlich für drei Arbeitgeber tätig waren. Auch wenn eine Anstellung auf Lebenszeit immer seltener wird, verbrachte ein Viertel der von mir untersuchten CEOs das gesamte Arbeitsleben in ein und derselben Firma. Insgesamt gilt: Je länger jemand bei einem Unternehmen blieb, desto schneller erreichte er die Spitze.

Zugegeben: CEOs sind ein besonderer Menschenschlag. Deshalb untersuchte ich zusätzlich die Jobwechsel von 14.000 Führungskräften, die nicht CEO waren. Ich verglich ihren Erfolg bezogen auf interne und externe Jobwechsel. Und auch hier führten interne Wechsel deutlich häufiger und schneller zu Karrieresprüngen.

Ein naheliegender Grund für das schnellere Vorankommen interner Kandidaten ist, dass Unternehmen mehr über sie wissen. Die Beförderung eines Insiders stellt ein geringeres Risiko dar als die Anstellung eines Externen, egal wie gut der Lebenslauf oder wie vielversprechend die Referenzen sind. Auch Personalberatungen zeigen eine Vorliebe für Beständigkeit - was eine gewisse Ironie zeigt, da sie ja diejenigen sind, die Mitarbeiter von einem Job zum nächsten manövrieren.



Ein kleines, aber feines IT-Unternehmen in den USA beurteilt künftige Mitarbeiter anhand von zwei Kriterien: Stabilität sowie Fähigkeiten und Leistung. Um zu einem Gespräch eingeladen zu werden, müssen die Bewerber in beiden Punkten gut abschneiden. Ein Berater eines anderen Unternehmens erzählte mir: Wenn ein Mitarbeiter nur kurz in einem Unternehmen war - weniger als drei Jahre -, konnte er in der Regel nichts Bedeutendes für das Unternehmen leisten. Diese Zeit ist somit wenig hilfreich, um etwas über den Wert des Mitarbeiters auszusagen. Personalberater deuten häufige Wechsel oft auch als ein Zeichen für das Fälligen schlechter Entscheidungen, wohingegen eine lange Unternehmenszugehörigkeit nur selten mit Stillstand auf einem bestimmten Karrierelevel gleichgesetzt wird.

Natürlich gibt es Ausnahmen. In kleineren Branchen, wo "jeder jeden kennt", können Unternehmen, die Mitarbeiter von der Konkurrenz abwerben, als Wilderer in fremden Revieren stigmatisiert werden. Und in manchen Ländern sind häufige Wechsel ein Tabu. Ein spanischer Manager, der in der Mitte seiner Karriere steht und seit fast zehn Jahren in Japan arbeitet, erzählte mir, der Weggang von einem Unternehmen werde in der dortigen Kultur beinahe als Verrat angesehen. Im Ausland tätige japanische Mitarbeiter könnten besonders schwer den Arbeitgeber wechseln, da ihre Visa von ihren Arbeitgebern bezahlt werden.

### **Karrieretipp**

Beachten Sie, dass Personalberatungen nach Bewerbern suchen, deren Unterlagen ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen internen und externen Jobwechseln aufweisen. Ein Headhunter aus dem Finanzbereich drückte es so aus: "Wir mögen Menschen, die bei zwei oder drei Unternehmen gearbeitet haben. Und dann sieht man sich das Muster genauer an. Idealerweise zehn Jahre bei einem Unternehmen, zwei oder drei beim nächsten, aber dann muss wieder eine Stelle folgen, bei der der Mitarbeiter acht Jahre war." Viele Headhunter wollen sehen, dass eine Führungskraft sich in ein Unternehmen integrieren kann und von den Kollegen anerkannt wird.

Und denken Sie daran: Ein großer Teil der Manager erklimmt die Erfolgsleiter bei einem einzigen Arbeitgeber. Deshalb sollten Sie Ihren Arbeitgeber nur wechseln, wenn es Ihre Chancen deutlich erhöht.

### **Irrtum 2: Jeder Wechsel muss ein Aufstieg sein**

Ein Jobwechsel, egal ob intern oder extern, muss nicht notwendigerweise immer eine Beförderung sein - trotz der gängigen Meinung, eine Karriere ginge immer aufwärts. In Wirklichkeit finden viele Jobwechsel auf gleicher Ebene statt, sogar bei relativ erfolgreichen Führungskräften.

Bei meinen Untersuchungen erfüllte ein mit einem Aufstieg verbundener Wechsel mindestens eines der beiden folgenden Kriterien: Entweder gab es eine bessere Jobbezeichnung mit mehr Verantwortung, oder es handelte sich beim neuen Arbeitgeber um ein größeres Unternehmen. Derartige Jobwechsel machten ungefähr 40 Prozent der von mir untersuchten Veränderungen aus. Wechsel auf gleicher Ebene - zwischen Abteilungen, an einen anderen Ort oder in eine andere Branche - fanden in ähnlichem Umfang statt. 25 Prozent der Wechsel bedeuteten sogar eine Verschlechterung für den Betroffenen: Eine niedrigere Position, weniger Verantwortung oder der gleiche Job, aber in einer kleineren Firma (je kleiner ein Unternehmen, desto geringer die Komplexität der Aufgaben). Laut meinen Untersuchungen waren bedeutende Karrieresprünge (das heißt ein erheblich



höherer Titel und zugleich der Wechsel zu einem größeren Unternehmen) relativ ungewöhnlich - und machten nur etwa 4 Prozent aus.

Während Karriererückschritte sich schlecht in einem Lebenslauf machen, sind laterale Jobwechsel (also auf gleicher Ebene) in keiner Weise ein Karrierekiller. Sie können langfristig sogar nützlich sein, wenn sie wohl-überlegt sind. Zum Beispiel kann ein lateraler Wechsel sinnvoll sein, wenn die Aussicht besteht, in naher Zukunft befördert zu werden.

### **Der Markenwert des neuen Arbeitgebers ist nicht unwichtig**

Ein Arbeitnehmer, nennen wir ihn Robert, entschloss sich beispielsweise, aus einer Position mit Managementverantwortung in einem Unternehmen aus dem Bereich Industrielle Instandhaltung in eine beratende Position in einem anderen zu wechseln. Ein Jobwechsel auf gleicher Ebene. Die neue Position bietet aber Aussichten auf einen Aufstieg in die Geschäftsführung. Sein jetziger Chef ist der Vice President für Strategie, und Robert arbeitet mit Nachwuchstalenten in Projekten, an denen auch der COO und der CEO mitwirken. Er ist heute an den wichtigsten Arbeiten im Unternehmen beteiligt und wird bei seiner Tätigkeit vom Top-management wahrgenommen. Nach 18 Monaten will das Unternehmen den Nachwuchstalenten neue Aufgaben zuweisen, und Robert hat gute Chancen, einen Posten in der Geschäftsführung zu bekommen.

Laterale Wechsel machen sich oft gut in einem Lebenslauf, wenn das neue Unternehmen einen hohen Markenwert besitzt. Roberts neues Unternehmen verfügt über Netzwerke in vielen wachstumsstarken und viel beachteten Branchen wie Umweltschutz, Erdöl und Gas, wodurch Robert eine Reihe wertvoller Kontakte knüpfen und viel lernen kann. Ein Wechsel auf gleicher Ebene in eine andere Branche kann auch dazu beitragen, den Wissenshorizont zu erweitern.

### **Karrieretipp**

Ein rascher Aufstieg ist kein Garant für langfristigen Erfolg. Oft zahlt sich niedrigeres Tempo mit einer Mischung aus Wechseln auf gleicher Ebene und Aufstiegen besser aus. Ein internationales Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie mit mehr als 60.000 Mitarbeitern erstellt zum Beispiel für jede Führungskraft einen persönlichen Zehn-Jahres-Entwicklungsplan. Entscheidend für den Aufstieg in die Spitzenpositionen ist ein fundiertes allgemeines Wissen über die Branche (einschließlich Kenntnissen in Finanzwesen, Marketing und Mitarbeitermanagement). Auch viele andere Unternehmen glauben, dass dies wichtig ist, und bevorzugen Mitarbeiter, die einerseits in verschiedenen Unternehmensbereichen gearbeitet und andererseits allgemeine Managementenerfahrungen gesammelt haben.

Sicherlich steigen diejenigen, die in einem Bereich bleiben, am Anfang ihrer Karriere schneller auf, doch sie stoßen rasch an einen Punkt, an dem sie aufgrund ihres zu engen Fachwissens nicht weiterkommen. Einer der Topmanager bei dem Lebensmittelunternehmen ist seit fast 20 Jahren in der Firma und war für jeweils ein bis drei Jahre in neun verschiedenen Ländern, drei unterschiedlichen Bereichen und mal als Manager, mal als Berater tätig. Jeder Wechsel brachte ihn im Karrierebewertungssystem des Unternehmens weiter nach oben, selbst wenn auf dem Papier vielleicht nicht alle Schritte karrierefördernd aussahen.

Wir sollten auch daran denken, dass ein Wechsel, der eigentlich eine Beförderung ist, in Wirklichkeit ein Rückschlag sein kann. Ein anderer Manager, nennen wir ihn Michael,



arbeitete in der Rechtsabteilung der Unternehmenszentrale eines internationalen Technologieunternehmens mit mehr als 20.000 Mitarbeitern. Als er das Angebot bekam, Leiter der Rechtsabteilung in einem der sieben Geschäftsbereiche des Unternehmens zu werden, nutzte er die Chance. Er erhielt einen neuen Titel und mehr Managementverantwortung und war direkt dem CEO des Geschäftsbereichs unterstellt. Doch der Job stellte sich als Sackgasse heraus, da Michael mit dem CEO nicht gut auskam. Sein Gehalt verschlechterte sich drastisch: Obwohl sein Grundgehalt gleich blieb, fielen sein Bonus und seine Option auf Firmenanteile deutlich niedriger aus.

Die Aussicht auf eine bessere Stellenbezeichnung, mehr Mitarbeiterverantwortung oder andere Vergünstigungen ist verlockend. Denken Sie deshalb bei einem Wechsel immer schon an die möglichen nächsten Schritte und inwieweit der Wechsel sich positiv oder negativ auf Ihre langfristigen Ziele auswirken könnte.

### **Irrtum 3: Große Unternehmen, große Karriere**

Viele glauben, dass berühmte Unternehmen wie Goldman Sachs und Morgan Stanley Mitarbeiter "tauschen". Die Unternehmenskultur ist ähnlich, weshalb die Menschen meinen, sie bekämen hoch qualifizierte Mitarbeiter, wenn diese von der gleichgesinnten Konkurrenz kommen. Und sie wollen natürlich wertvolles Insiderwissen abgreifen.

Untersuchungen zeigen aber, dass Führungskräfte, die von bekannten Unternehmen weggehen, eher zu kleineren, weniger bekannten Firmen wechseln. In meiner Studie gingen 64 Prozent der Manager, die ein bekanntes Unternehmen verließen, das in der "Fortune"-Liste der angesehensten Unternehmen oder einer vergleichbaren Liste geführt war, in eine Firma, das nicht auf diesen Listen stand. (Ein Grund ist natürlich, dass es immer weniger infrage kommende Positionen bei namhaften Unternehmen gibt, je höher ein Manager aufsteigt.)

Diejenigen, die zu weniger bekannten oder weniger angesehenen Firmen wechseln, steigen häufig in eine bessere Position auf oder erhalten einen wohlklingenderen Titel. Anders ausgedrückt könnte man sagen, sie schlagen Kapital aus dem Ansehen ihres früheren Arbeitgebers. Umgekehrt scheinen diejenigen, die zu angeseheneren Unternehmen wechseln, eher bereit zu sein, einen Rückschritt zu machen, was ihre Position angeht - sie zahlen sozusagen einen Preis für ein gewisses Ansehen des Unternehmens.

### **Karrieretipp**

Sie sollten sich auf jeden Fall bemühen, so früh wie möglich im Laufe Ihrer Karriere zu angesehenen Unternehmen zu kommen. Zukünftige Arbeitgeber und Headhunterfirmen neigen dazu, Markennamen von früheren Arbeitgebern mit Wissen und Fähigkeiten gleichzusetzen. Ein Berater bei einem großen internationalen Konzern drückte es so aus: "Sie können die Kompetenzen eines Senior-Managers allein daran ablesen, bei welchen Unternehmen er gearbeitet hat." Ein Headhunter einer kleinen, aber feinen Firma erzählte mir: "Wenn Sie wissen, dass ein Mitarbeiter bei dem und dem Unternehmen arbeitet, wissen Sie schon sehr viel mehr über seine Qualifikation."

Sie sollten nur dann zu einem weniger bekannten Unternehmen gehen, wenn die Karriereaussichten sehr vielversprechend sind, abgesehen von einer höheren Position oder mehr Geld. Kommen wir noch einmal auf den Fall von Michael zurück: Er begann nach seinem Examen in einer großen Anwaltskanzlei, verließ diese aber und folgte seinem Chef in



eine kleinere Kanzlei, die sich auf Seerecht spezialisiert hatte. Sein Gehalt verbesserte sich bei diesem Wechsel um 50 Prozent.

Doch er bereute seine Entscheidung rasch und wollte bereits nach zwei Jahren erneut wechseln. Dieses Mal tat er sich schwer, einen passenden Job zu finden, und stellte fest, dass seine Arbeit in der spezialisierten Kanzlei schlecht für seine künftige Karriere gewesen war. Laut Michael schauten mögliche Arbeitgeber "auf ihn herab" und dachten, er sei unfähig, sich in einem großen Unternehmen zurechtzufinden. Er wusste, dass das Training und die berufliche Entwicklung, die er in dem großen Konzern durchlaufen hatte, auch in seiner neuen Position fortgeführt worden war. Doch seine zukünftigen Arbeitgeber interessierte das nicht - es zählte nur der Firmenname. Er fand schließlich einen Job im öffentlichen Dienst, doch er spürt die Folgen seiner Karriereentscheidung bis heute.

#### **Irrtum 4: Branchenwechsel werden bestraft**

Obwohl viele meinen, dass ein Branchen- oder Tätigkeitswechsel (zum Beispiel in einen neuen Bereich) ein Rückschlag sein könnte, ergeht es denjenigen, die große Sprünge wagen, nicht schlechter bei Beförderungen als denjenigen, die einem Bereich treu bleiben oder sich spezialisieren. Abwanderungen in ein neues Aufgabengebiet kommen relativ häufig vor - bei 29 Prozent der Jobwechsel entscheiden sich die Betroffenen für eine andere Branche, und weitere 23 Prozent wechseln in ein anderes Segment derselben Branche (zum Beispiel von einem Verbraucherkreditunternehmen zu einer Bank).

Weshalb stellt ein Unternehmen branchenfremde Mitarbeiter ein? Manchmal gibt es in anderen Branchen schlicht besseres Personal. Ein Berater einer Headhunterfirma, die sich auf die Hotel-, Spiele- und Gastronomiebranche spezialisiert hat, erzählte mir, dass 40 Prozent seiner Arbeit darin bestehe, nach Mitarbeitern aus anderen Branchen zu suchen. "Ich suche nach Firmen, die beständig gut qualifizierte Mitarbeiter hervorbringen. Wenn der Kunde jemanden sucht, der sich gut mit den Grundlagen des klassischen Marketings auskennt, gehe ich zu Procter & Gamble. Wird aggressives Finanzmanagement gewünscht, wäre meine Wahl PepsiCo."

Ein anderer Manager einer Personalfirma, die sich auf den Bereich Finanzdienstleistungen spezialisiert hatte, machte ähnliche Erfahrungen: Der Talentmangel im Bereich Private Equity verteuerte das Einstellen neuer Mitarbeiter extrem. Die meisten potenziellen Kandidaten kamen von genau zwei großen Investmentbanken, und diese Manager hatten völlig überzogene Gehaltsforderungen. In benachbarten Branchen - zum Beispiel bei Rentenfonds oder im Anlagenmanagement - konnte er Kandidaten ausmachen, die, wie er es ausdrückte, "die richtige Denkweise und die intellektuellen Fähigkeiten hatten, um das Private-Equity-Geschäft zu erlernen" und dabei billiger waren. Er konnte einen Manager eines internationalen Anlagenmanagement-Unternehmens für ungefähr 800.000 bis eine Million Dollar abwerben. Im Private-Equity-Umfeld hätte ein Mitarbeiter mit den gleichen Qualifikationen das Zwei- oder Dreifache, vielleicht sogar noch mehr gekostet.

Sogar Kandidaten, die keine Branchenerfahrung haben, erfüllen vielleicht andere Anforderungen des Unternehmens. Eine Führungskraft, die ich Steven nennen möchte, wechselte von der Textil- in die Chemiebranche, weil er ein sehr guter und erfahrener Vertriebsmitarbeiter war und sein neuer Arbeitgeber eine stark vertriebsorientierte Ausrichtung hatte.



Wenn Firmen, die neue Mitarbeiter einstellen möchten, nicht attraktiv genug für Jobsuchende sind, müssen sie ihre Suche oft ausdehnen. In einem Fall verlangte der Mehrheitseigner eines weiteren vertriebsorientierten Unternehmens, dass alle Mitarbeiter - sogar neue Mitarbeiter auf Führungsebene und in der Geschäftsleitung - zwischen vier und sechs Monate im Vertrieb arbeiten. Für viele Bewerber war dies uninteressant; die Hälfte der Kandidaten sagte unmittelbar nach dem Bewerbungsgespräch ab, da der Job in ihren Augen nicht zu ihren persönlichen Stärken passte. Um exzellente Mitarbeiter zu finden, musste das Unternehmen seine Suche ausweiten.

### **Karrieretipp**

Suchen Sie taktisch klug nach Branchen, in denen Ihre Fähigkeiten ein echter Pluspunkt sind. Manches Fachwissen ist sehr schwer zu finden, und deshalb sind Firmen, die genau danach suchen, bereit, viel Geld dafür zu bezahlen. Ein früherer Marineflieger, Marcus, bekam einen Job als Finanzanalyst bei SunTrust mit einer Gehaltsverbesserung um 50 Prozent, obwohl er keinerlei Branchenerfahrung hatte, weil das Unternehmen nach Fachwissen im Bereich Verteidigung suchte. Drei Jahre später leitete er die Abteilung.

Überlegen Sie auch, ob eine Übergangsphase sinnvoll sein könnte. Ein Manager, den ich vor einiger Zeit kennenlernte, ging von einer Anwaltskanzlei, bei der er Marketingleiter war, zu einem Beratungsunternehmen, das sich auf Firmenumzüge, die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland und interkulturelle Kommunikation spezialisiert hatte. Er wollte Berater werden - was einen Branchen- und Funktionswechsel bedeutete -, aber er wusste, dass es fast unmöglich sein würde, beides gleichzeitig zu schaffen. Deshalb nahm er die Stelle des Marketingleiters bei der Beratungsfirma an. Er akzeptierte sogar ein niedrigeres Gehalt, doch die Arbeit ermöglicht es ihm, viel über interkulturelles Management zu lernen und, so hofft er, schließlich sein Karriereziel zu erreichen.

### **Fazit**

Jede Karriere ist etwas Einzigartiges. Eine Entscheidung, die für Sie richtig ist, kann sich als katastrophal für Ihren Kollegen herausstellen, selbst wenn Sie ähnliche Lebensläufe und Karriereziele haben. Die von mir genannten Irrtümer basieren auf den Erfahrungen realer Führungskräfte, die reale Entscheidungen getroffen haben - doch es könnte sein, dass zum Beispiel in Ihrem Fall ein schneller Wechsel von Arbeitgebern der kürzeste Weg nach oben ist.

Wichtig ist, jede Entscheidung genau zu prüfen und dabei gängige Meinungsbilder und Mutmaßungen anderer Menschen beiseite zu lassen, um genau die Entscheidung treffen zu können, die Ihren persönlichen Zielen entspricht.

Die Autorin

**Monika Hamori** ist Professorin für Personalmanagement an der IE Business School in Madrid. Ihr Spezialgebiet ist die Untersuchung der Karrierewege von Führungskräften.

**Aus: Harvard Business Manager 1/2011**