

Tomas Bohinc

# **Karriere machen, ohne Chef zu sein**

Praxisratgeber für eine erfolgreiche Fachkarriere



Tomas Bohinc

# Karriere machen, ohne Chef zu sein

Praxisratgeber für eine  
erfolgreiche Fachkarriere

GABAL

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-89749-807-5

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagfoto: James Walshe/zefa/Corbis, Düsseldorf

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck: Salzland Druck, Staßfurt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

Abonnieren Sie unseren Newsletter unter:

[newsletter@gabal-verlag.de](mailto:newsletter@gabal-verlag.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Karrieren im Wandel</b> .....	<b>8</b>
Karriere: So gestalten Sie Ihre berufliche Entwicklung .....	9
Fachkarriere: die Entdeckung der Experten .....	17
Strategisches Karrieremanagement:	
Karrierespirale statt Kaminkarriere .....	21
Das bietet Ihnen dieses Buch .....	24
<b>2. Karrieren für Fachexperten</b> .....	<b>28</b>
Innendienst: Know-how für Produktion	
und Verwaltung .....	29
Berater und Trainer helfen anderen, besser zu werden .....	34
Vertrieb und Service kümmern sich um die Kunden .....	40
Projektleiter: ein Manager der besonderen Art .....	48
<b>3. Karriereplanung als Voraussetzung</b>	
<b>für den Weg nach oben</b> .....	<b>54</b>
Vision: Antrieb für den Erfolg .....	55
Berufsumfeld: Das Umfeld bestimmt die Karriere mit .....	60
Standortbestimmung: ein realistisches Selbstbild	
gewinnen .....	65
Karrierestrategie: fit sein für den Erfolg .....	69
Projekt Karrieresprung: So planen Sie	
den nächsten Karriereschritt .....	75
Der richtige Zeitpunkt für einen Karrieresprung .....	77
<b>4. Berufliche Entwicklung sichert eine Poolposition</b> .....	<b>90</b>
Entwicklung: die eigenen Kompetenzen auf-	
und ausbauen .....	91
Mitarbeiterentwicklungsgespräche: den Vorgesetzten	
für die Karriere gewinnen .....	94
Qualifizierung: auf dem Weg zur neuen Kompetenz .....	103

<b>5. Mit Selbstmarketing und Networking den Marktwert steigern</b> .....	<b>115</b>
Selbstmarketing: So gewinnen Sie Profil .....	116
Kommunikationsstrategie:	
Entscheider für sich gewinnen .....	121
Veröffentlichungen & Co.: Selbstmarketing durch unternehmensexterne Aktivitäten .....	126
Expertennetzwerke: Erfahrungen austauschen und Wissen aufbauen .....	132
Professionalles Networking: Das eigene Netzwerk ist kein Zufall .....	136
Kontaktpflege: helfen und sich helfen lassen .....	139
Karrierenetzwerk: Networking für die Karriere nutzen .....	145
<b>6. Karrieresprung durch professionelle Bewerbung</b> .....	<b>148</b>
Stellensuche: die richtige Auswahl treffen .....	149
Bewerbungsstrategie: scheibchenweise Interesse wecken .....	153
Bewerbungsgespräch: mit Argumenten überzeugen .....	165
Guter Start in der neuen Position .....	176
<b>7. Die wichtigsten Aspekte des Karrierewegs</b> .....	<b>180</b>
<b>Verzeichnis der Arbeitstechniken und Checklisten</b> .....	<b>185</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>187</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>189</b>
<b>Der Autor</b> .....	<b>192</b>

# Vorwort

## Karriere machen, ohne Chef zu sein. Geht das?

Ja, das geht! Denn Unternehmen sind auf das Wissen und Können von Fachexperten und Spezialisten angewiesen. Und deshalb etablieren immer mehr Unternehmen neben der Managementkarriere gleichwertige Fachlaufbahn-Karrieren, um im vielbeschworenen „war for talent“ exzellente Fachkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Das ist Ihre Chance – und zwar nicht nur in Unternehmen mit Fachlaufbahnen. Denn kompetente Fachexperten sind für die Unternehmen immer interessant.

**Nutzen Sie Ihren  
Expertenstatus**

Fachlaufbahnen gibt es für Mitarbeiter in Vertrieb und Service, für Ingenieure, Naturwissenschaftler und IT-Spezialisten in der Produktion, für die Mitarbeiter in den Querschnittsabteilungen der Konzernzentralen, für Projektleiter sowie für Consultants und Trainer. Unternehmen sind auf das Wissen und Können dieser Fachexperten angewiesen. Denn nur mit deren Leistung können sie hochwertige und innovative Produkte auf den Markt bringen. Allerdings heißt das nicht, dass jeder dann automatisch zum hochkarätigen Experten, anerkannten Projektleiter oder erfolgreichen Verkäufer aufsteigt. Sie müssen schon etwas dafür tun!

**Erfolgreiche  
Fachkarrieren**

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie als Mitarbeiter eine attraktive Fachexpertise erwerben und wie Sie sie im Unternehmen nutzen, um die Karriereleiter hinaufzuklettern. Karriere machen Sie, wenn Sie über ein attraktives und ausgezeichnetes Fachwissen verfügen und Ihre Leistungen wahrgenommen werden können. Zudem sollten Sie sich professionell bewerben können. Vor allem aber sollten Sie sich immer wieder aktiv mit Ihrer Karriere auseinandersetzen und überlegen, wie Sie sie noch besser gestalten können.

**Die Karriere  
aktiv planen**

Wie das geht, möchte ich Ihnen nun zeigen.

*Dr. Tomas Bohinc*

# 1. Karrieren im Wandel

Geschafft, ich habe eine Stellung in einem renommierten Unternehmen! Jetzt steht einer erfolgreichen Laufbahn nichts mehr im Wege. Mein Arbeitgeber sorgt für mich und meine Karriere. Ich bin loyal, engagiert und fleißig, und mein Chef wird sehen, wie gut ich bin, und mir helfen, die Karriereleiter hochzuklettern.

Sind Sie auch dieser Auffassung? Hoffentlich nicht. Mit dieser Einstellung konnten Sie zwar noch in der Mitte des letzten Jahrtausends Karriere machen. Im neuen Jahrtausend gelingt dies nur noch in Ausnahmefällen.

**Neue Karrierevorstellungen** Neue Karrierevorstellungen gewinnen in vielen Unternehmen langsam Gestalt: Mit Begriffen wie Fachkarriere, Kompetenzkarriere oder Fachlaufbahnen werden Entwicklungswege für Fachkräfte beschrieben, die ihnen eine Karriere ermöglichen, die denen der Führungskräfte vergleichbar sind. Bereits bei 30 Prozent der DAX-Unternehmen ist dies der Fall. Sie eröffnen damit Mitarbeitern, deren Stärke in der fachlichen Bewältigung von Aufgaben liegt, die gleichen Chancen wie ihren Führungskräften.

**Karriere als Fachexperte** Aber nicht nur in Unternehmen, die Fachkräften eine eigene Karriere anbieten, haben Sie als Fachexperte gute Chancen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt immer mehr vom Wissen und Können seiner Ingenieure, Betriebswirte, IT-Spezialisten, Projektleiter, Berater oder Vertriebsfachleute ab. Diese Chance können Sie umso besser nutzen, je mehr Sie Ihren Entwicklungsweg selbst in die Hand nehmen.

## Karriere: So gestalten Sie Ihre berufliche Entwicklung

„Willst du Erfolg haben, müssen drei Dinge zusammenkommen:  
Du musst wissen, was du tust, leben, was du tust, und an  
das glauben, was du tust.“

WILLIAM PENN ADAIR ROGERS,  
KOMIKER UND ENTERTAINER

Die spontane Antwort vieler Menschen auf die Frage: „Was heißt für Sie Karriere?“, ist meist die folgende: „Karriere macht derjenige, der schnell und kontinuierlich in der Hierarchie des Unternehmens hinaufklettert.“ Mit dem Wort Karriere assoziieren die meisten Menschen Vorwärtskommen, Erfolg, Geld, Zufriedenheit und gesellschaftliche Anerkennung.

Das Wort Karriere kommt aus dem Französischen. „Carrière“ bedeutet: voller Lauf, Laufbahn, Galopp oder schnelles Vorwärtskommen. Im Deutschen wird damit ein schneller beruflicher Aufstieg bezeichnet. Doch die Bedeutung des Wortes Karriere erweitert sich. Karriere beschreibt mehr und mehr auch die berufliche *Entwicklung* eines Mitarbeiters. Eine Bedeutung, welche die englische Übersetzung des Wortes, nämlich „career“, schon lange hat.

Karriere ist demnach eine Folge von Stellen oder Positionen, die Mitarbeiter während ihrer beruflichen Laufbahn einnehmen. Bei einer Managementkarriere bedeutet dies eine Abfolge von hierarchisch immer höheren Positionen. Bei einer Fachkarriere ist ein Aufstieg in Positionen mit einer immer größeren fachlichen Verantwortung gemeint.

**Definition  
Karriere**

**Fachliche  
Verantwortung**

---

Die neuen Karrierekonzepte stellen die Entwicklung des Mitarbeiters in den Vordergrund.

Statt festgelegter Laufbahnen beschreiben die neuen Karrierekonzepte vor allem Entwicklungsschritte. Karriere macht man durch die Erweiterung seiner Kompetenzen. Je mehr Sie als Mitarbeiter

**Entwicklung  
ist wichtig**

dafür sorgen, dass sich Ihr Kompetenzspektrum ständig weiterentwickelt, umso größer ist Ihre Chance, die Nase beim beruflichen Aufstieg vorn zu haben.

### **Nutzen Sie Ihre Chance als Fachexperte**

Karriere ist in der Vorstellungswelt der meisten Menschen immer noch eine Führungs- oder Managementkarriere. Doch Lean Management, Fusionen und Reorganisationen erschütterten diese Karrierevorstellung. Führungsprozesse wurden optimiert – und damit Führungspositionen minimiert. Eine bittere Erfahrung für viele Führungskräfte. Denn dadurch wurden in der Vergangenheit viele Führungspositionen abgebaut. Für Nachwuchsführungskräfte gibt es immer weniger Stellen, und für die wenigen Stellen viele Bewerber.

<b>Führungskarriere versus fachliche Entwicklung</b>	Für Mitarbeiter mit nicht sehr stark ausgeprägten Führungseigenschaften bedeutet dies, dass es für sie schwieriger wird, sich in einer Führungskarriere zu bewähren. Darum gilt: Als Fachkraft müssen Sie sich Ihrer Stärken bewusst werden und sich fragen, ■ ob eine Führungskarriere für Sie ein erfolgreicher Entwicklungsweg ist oder ■ ob Sie sich besser auf Ihre fachliche Entwicklung konzentrieren sollten.
<b>Fachkarriere bietet Chancen</b>	Für Fachexperten eröffnen sich mit einer Fachkarriere gleichwertige Entwicklungsmöglichkeiten. Denn immer mehr Unternehmen bieten für Mitarbeiter mit exzellenter fachlicher Qualifikation sogenannte Fachkarrieren an. Fachkarrieren beschreiben Karrierewege für Experten im Unternehmen und geben den Mitarbeitern in dieser Karriere die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten und Privilegien wie ihren Kollegen in der Managementkarriere. Die Karrierewege werden vielfältiger, und Entwicklungschancen bieten sich auch außerhalb der Führungslaufbahn. Andererseits wird Ihre Verantwortung für Ihre Karriere immer größer. Nicht nur die fachliche Kompetenz ist für eine Karriere notwendig, sondern auch die Fähigkeit, seine eigene Karriere zu planen und aktiv zu gestalten.

Das dritte Jahrtausend bietet vielfältige Möglichkeiten, Karriere zu machen. Natürlich gibt es sie auch noch, die klassische Kaminkarriere. Sie wird auch als vertikale Karriere bezeichnet. Die Managementkarriere ist eine typische vertikale Karriere. Teamleiter, Abteilungsleiter, Filialleiter, Niederlassungsleiter, Geschäftsbereichsleiter und Vorstand sind dabei typische Karrierestufen.

## Karriere-möglichkeiten

Neben dieser klassischen Managementkarriere haben sich Fachkarrieren etabliert. Fachexperten im Innendienst, Vertriebs- und Servicemitarbeiter, Consultants, Trainer und Projektmanager haben eigenständige vertikale Karrieren. Jede vertikale Karriere hat mehr oder weniger klar abgegrenzte Stufen. Mit jeder Stufe wächst nicht nur das Gehalt, sondern auch die Bedeutung und das Ansehen im Unternehmen und die soziale Anerkennung unter den Kollegen. Einen Überblick über die Karrierekonzepte gibt Abbildung 1.

## Vertikale Karriere

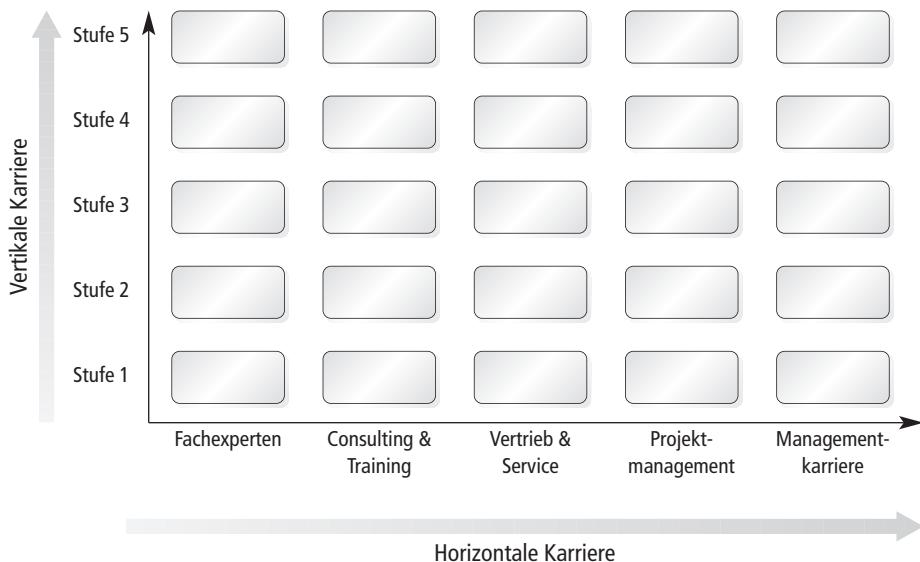


Abbildung 1: Vertikale und horizontale Entwicklungen eröffnen Chancen

**Vertikale und horizontale Entwicklungs-chancen** Fachkarrieren haben die Karrierelandschaft vielfältiger gemacht. Karriere machen Sie nicht mehr alleine dadurch, dass Sie als Chef, Projektleiter oder Fachexperte aufsteigen. Karriere machen Sie auch, wenn Sie zwischen diesen Karrieren sinnvolle Wechsel vollziehen. Dies nennt man horizontale Karriere.

**Horizontale Beispiele** So können Sie beispielsweise als Ingenieur in einer Entwicklungs-abteilung beginnen. Wenn Sie dann feststellen, dass Ihnen der Umgang mit Menschen leichtfällt, eröffnet sich Ihnen die Chance, Ihre Fähigkeit und Ihr fachliches Know-how als Vertriebsingenieur oder Consultant noch besser zu nutzen. Sie können dann vielleicht viel schneller aufsteigen, als wenn Sie in der Entwicklungsabteilung bleiben. Horizontale Karrieren bieten oft auch eine gute Mög-lichkeit, sich neue Chancen zu schaffen, wenn Sie zum Beispiel merken, dass Sie in Ihrer Abteilung nicht mehr weiterkommen oder der Bestand der Abteilung auf dem Spiel steht.

**Beruflicher Entwicklungsweg** Karriere ist nicht nur der möglichst steile Aufstieg nach oben. Es ist der Weg, den man in seinem beruflichen Werdegang nimmt. Für diesen eröffnen sich in der heutigen Berufslandschaft immer mehr Möglichkeiten: Konzentrieren Sie sich in Ihrer Karriere auf einen Karrierepfad, so werden Sie wahrscheinlich mehr oder weniger schnell aufsteigen. Durch den Wechsel zwischen den Karrierepfaden schaffen Sie sich ein breiteres Spektrum an Kompetenzen. Dies macht Sie weniger anfällig für Störungen im Karriereverlauf. Sie müssen aber auch bei einer horizontalen Karriere Ihre Kompeten-zen zielgerichtet erweitern.

**Tipps für Ihren Erfolg**

- Nutzen Sie Ihre Chance als Fachexperte, wenn Ihre Stärken mehr in der Bewältigung von Fachaufgaben als in der Führung von Mitarbei-tern liegen.
- Vertikale und horizontale Entwicklungsmöglichkeiten bieten Alter-nativen für eine berufliche Laufbahn, die Ihren Vorstellungen ent-spricht.
- Gestalten Sie Ihren beruflichen Entwicklungsweg bewusst und über-lassen Sie Ihre Karriere nicht dem Zufall.

## Gestalten Sie Ihre Karriere

Schlagzeilen wie die folgenden lösen immer wieder Angst und Unsicherheit aus: „Unternehmen X fusioniert mit Unternehmen Y. Mehrere hundert Stellen sind gefährdet.“ Oder „Unternehmen Z meldet Insolvenz wegen Umsatzeinbruch an“. Stabile Unternehmen sind die Voraussetzungen für eine stabile und kontinuierliche Karriere. Aber was passiert, wenn sich die Unternehmenslandschaft in einem ständigen Umbruch befindet?

Die Chance, den Arbeitsplatz im gleichen Unternehmen für immer und ewig zu behalten, sinkt. Selbst in großen Unternehmen gibt es keine Sicherheit dafür, dass Sie dort bis zum Eintritt in die Rente bleiben können. Märkte und Branchen verändern sich, die Strategien des Unternehmens passen sich neuen Gegebenheiten an, und manchmal erzwingt die wirtschaftliche Situation drastische Eingriffe in die Organisation.

Stellen Sie sich darum auf diese Situation ein. Behalten Sie die Entwicklung in Ihrem Themengebiet im Blick und bereiten Sie sich darauf vor, ihre Karrierevorstellung der Realität anzupassen. Dabei gibt es typische Situationen: Karrierereparatur, Karrierewartung und Karrieregestaltung.

Der Auslöser für eine Karrierereparatur ist der Wegfall des Arbeitsplatzes. Diese Situation kündigt sich meist kaum bemerkbar an. Anzeichen sind: Dienste der Abteilung werden nicht mehr nachgefragt, die Abteilung muss ihre Existenz immer mehr rechtfertigen, Gerüchte über die Schließung oder Verlagerung der Abteilung werden verbreitet.

Die Gründe, warum der Arbeitsplatz wegfällt, haben in den meisten Fällen nichts mit der Qualifikation der Mitarbeiter zu tun. Entweder gehört eine Abteilung nicht mehr zum Kerngeschäft des Unternehmens oder ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung wird nicht mehr nachgefragt. In diesem Fall sollten Sie möglichst die Stelle im Unternehmen wechseln oder sich eine vergleichbare Stelle in einem anderen Unternehmen suchen. Die Situation sieht anders aus, wenn nicht nur die konkrete Stelle wegfällt, sondern die Tätigkeit selbst nicht mehr gefragt ist. Dann müssen Sie

**Veränderungen  
in der  
Unternehmens-  
landschaft**

**Flexibilität  
ist gefragt**

**Karrierereparatur**

**Rechtzeitig  
reagieren**

## 1. Karrieren im Wandel

zusätzlich auch noch Ihre Kompetenz erweitern oder eine neue Kompetenz aufbauen.

<b>Reaktion bei Karrierewartung</b>	Eine Karrierewartung wird erforderlich, wenn die Anforderungen an die Stelle sich verändern. Die Gründe dafür liegen in der Entwicklung neuer Techniken und Verfahren, in veränderten Kundenwünschen oder darin, dass unbedingt innovative Produkte geliefert werden müssen. Bei der Karrierewartung passen Sie Ihre Kompetenz am besten der Entwicklung in Ihrem Aufgabengebiet an. Tun Sie dies nicht, bleibt zwar Ihre Kompetenz gleich, aber Sie selbst entwickeln sich zurück, weil die Anforderungen an die Position steigen.
<b>Karriere-gestaltung</b>	In den beiden zuvor beschriebenen Fällen reagieren Sie. Bei der Karrieregestaltung agieren Sie. Sie entwickeln Ihre Kompetenzen so weiter, dass Sie damit eine neue Aufgabe und Stelle übernehmen können. Karrieregestaltung ist die systematische Entwicklung der eigenen beruflichen Kompetenzen, um die eigene berufliche Entwicklung aktiv zu gestalten. Damit erreichen Sie sichtbare Karriereschritte, die mit einem höheren Gehalt und Ansehen einhergehen.
<b>Sichtbarkeit von Karriere</b>	In einer Führungskarriere sind Karriereschritte immer mit der Übernahme einer neuen und zumeist größeren Abteilung und einem Aufstieg in der Hierarchie verbunden. Dies ist in der Fachkarriere anders: <ul style="list-style-type: none"><li>■ <i>Die fachliche Verantwortung steigt:</i> Ein Account-Manager wird für einen bedeutenderen Kunden zuständig und damit auch für ein höheres Auftragsvolumen; einem Projektmanager wird die Leitung eines größeren und für das Unternehmen bedeutenderen Projektes übertragen; der Spezialist erhält eine komplexere und schwierigere Aufgabe.</li><li>■ <i>Die Titel ändern sich:</i> Viele Fachkarrieren haben eine Titelhierarchie. Sie reichen zum Beispiel im Consulting von einem Junior-Berater über den Senior-Berater bis hin zu einem Prinzipal. Andere Titel in einer Fachkarriere sind: Fellow, Graduate, wissenschaftlicher Assistent, höherer fachwissenschaftlicher Berater.</li><li>■ <i>Das Gehalt steigt:</i> Zu einem echten Karrieresprung gehören auch ein höheres Gehalt und bessere Nebenleistungen. Der höheren Verantwortung im Job muss eine bessere Bezahlung gegenüber-</li></ul>
<b>Veränderungen bei Fachkarriere</b>	

stehen. Da die Höhe des Gehaltes in den meisten Unternehmen unter die Schweigepflicht fällt, ist dies der Teil der Karriere, der am wenigsten sichtbar wird.

- *Das Ansehen wächst:* Mit der neuen Aufgabe zeigen Sie auch immer eine neue Kompetenz. Damit wächst das Ansehen im Unternehmen und bei den Kollegen. Ihre Meinung bei wichtigen Themen ist nun gefragt.

- Die Voraussetzungen für Ihre Karriere werden sich im Laufe Ihres Berufslebens ändern. Stellen Sie sich darauf ein, Ihre Karriereerwartungen an die veränderten Situationen anzupassen.
- Reagieren Sie adäquat auf die Veränderungen in Ihrem beruflichen Umfeld. Dazu haben Sie drei Möglichkeiten: Karrierereparatur, Karrierewartung oder Karrieregestaltung.
- Eine Fachkarriere machen Sie, indem Sie eine größere fachliche Verantwortung erhalten. Damit ändert sich Ihr Titel, Ihr Gehalt steigt und Ihr Ansehen im Unternehmen wächst.

### Tipps für Ihren Erfolg

#### Karriere als Unternehmen „Ich“

„Egal ob selbstständig oder angestellt – auch Arbeitnehmer müssen Unternehmer im Unternehmen sein, wollen sie langfristig ihren Arbeitsplatz behalten.“ Dies sagte eine mittelständische Unternehmerin, welche die Charta der Gründungsoffensive in Nordrhein-Westfalen unterzeichnet hatte. Damit fordert sie Mitarbeiter auf, etwas für ihr eigenes Fortkommen zu tun und sich für den Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu halten. Das Schlagwort für diese neue Einstellung und Haltung zur Karriere heißt Employability.

Employability bedeutet übersetzt: Beschäftigungsfähigkeit. Das Konzept kommt aus den USA und macht den Mitarbeiter zum Unternehmer, der dafür sorgt, dass er in seinem Umfeld beschäftigungsfähig ist und bleibt. Employability ist ein Konzept, bei dem der Mitarbeiter zu einem Unternehmer in eigener Sache wird. Sein Erfolg wird dadurch bestimmt, wie gut er sich fachlich auf den neuesten Stand bringt und sich aus eigener Initiative qualifiziert.

### Beschäftigungsfähigkeit sichern

## 1. Karrieren im Wandel

Karriere machen bedeutet, den Wert der eigenen Arbeitskraft ständig zu steigern. Karriere macht der, der seine Kompetenz kontinuierlich erweitert und damit seine Attraktivität erhöht. Damit werden Sie wertvoller für Ihren Kunden – den Arbeitgeber. Es ist Ihre Fähigkeit, immer komplexere und verantwortungsvollere Aufgaben zu übernehmen, die Ihren Wert in der Hierarchie des Unternehmens bestimmt.

<b>Vorteile für den Arbeitgeber</b>	Dieses Konzept hat für die Unternehmen den Vorteil, dass sie über engagierte und gut ausgebildete Mitarbeiter verfügen können, die sich selbst um ihre eigene Karriere kümmern. Es setzt jedoch auch voraus, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung einräumen. Employability heißt nicht, dass sich Unternehmen nicht mehr um die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter kümmern müssen. Im Gegenteil: Sie müssen ihren Mitarbeitern Qualifizierungschancen eröffnen.
<b>Vorteile für Sie</b>	Was bedeutet dies nun für Ihre Karriere? Sie sind gefordert, sich wie ein Unternehmer auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Sie müssen herausfinden, welche Stärken Sie haben, mit denen Sie langfristig eine Kompetenz aufbauen können, die gefragt ist. Aber Sie müssen auch rechtzeitig reagieren, wenn Sie merken, dass Ihre Kompetenz an Bedeutung verliert – und nicht erst dann, wenn Ihr Arbeitsplatz gefährdet ist. Experten können eine Fachkompetenz aufbauen, die attraktiv für das Unternehmen ist und in den oberen Karrierestufen dazu beiträgt, die Kompetenz des gesamten Unternehmens mitzugestalten.

### Tipps für Ihren Erfolg

- Fühlen Sie sich wie ein Unternehmer für Ihre Karriere verantwortlich.
- Bauen Sie eine Kompetenz auf, die Sie attraktiv für Ihr Unternehmen und den Arbeitsmarkt macht.
- Gestalten Sie das Wissen und die Kompetenz Ihres Unternehmens mit. Dies macht Sie wertvoll für Ihr Unternehmen.