

Sie haben keine Linienführungserfahrung! Na und?

Sie versuche schon seit Monaten, eine Führungsposition zu finden – erfolglos. Dies sagte eine Kundin im Bewerbungscoaching. Der Absagegrund sei jeweils ihre fehlende Linienführungserfahrung. Meinen Einwand, sie verfüge über jahrelange Projektführungserfahrung wischte Sie weg mit der Begründung, diese sei für Linienführung nicht relevant. Wirklich?

Peter Näf

Zürich, August 2026

So wurde es ihr immer wieder kommuniziert – und ich hörte diese Argumentation nicht zum ersten Mal. Inzwischen hatte sie diese Sichtweise verinnerlicht – und glaubte selbst, für eine Führungsrolle nicht das nötige Rüstzeug mitzubringen. Ich machte ein kleines Experiment.

Ich liess sie schildern, welche spezifischen Aufgaben eine Managerin im Führungsalltag zu bewältigen hat. Sie nannte rund zehn Punkte, die ich notierte, und wir gingen sie gemeinsam durch – mit der Frage, ob sie diese Aufgaben in ihrer Projektführung ebenfalls wahrnehme. Sie bejahte einen Punkt nach dem anderen. Personalplanung? Ja. Konflikte im Team klären? Ja. Bis auf den letzten: Jahresendgespräch führen.

Blicken Sie hinter die Begriffe

Siegesgewiss strahlte sie mich an: «Sehen Sie Herr Näf – ich hatte doch recht!» Auf meine Nachfrage bestätigte sie aber, dass sie nach Abschluss ihrer Projekte jeweils Auswertungsgespräch mit ihren Projektmitarbeitenden führte. Sie beurteilte deren Leistung, reflektierte die Zusammenarbeit und diskutierte Entwicklungsmassnahmen. Sie tat also mehrmals jährlich das, was Führungskräfte formell einmal am Jahresende tun – nur unter einem anderen Etikett.

Für eine erfolgreiche Bewerbung ist nicht entscheidend, welchen Titel man getragen hat.

Entscheidend ist, ob man die stellenrelevanten Aufgaben bereits ausgeübt hat.

Führung ist nur ein Beispiel dafür, wie im Bewerbungsprozess über Begriffe gesprochen wird – statt über Tätigkeiten. So reden Stellensuchende und Recruiter aneinander vorbei.

Ihre Verantwortung beim Bewerben

Ein anderes Beispiel: Als Headhunter betreute ich einen Bewerber aus dem IT-Verkauf, der sich für eine Verkaufsposition im Asset Management interessierte. Ich sagte ihm, ihm fehle sowohl relevante Verkaufserfahrung in dieser Branche als auch das notwendige Produktwissen.

Er liess sich nicht beirren. Er erklärte, seine Kernkompetenz liege nicht im Produkt, sondern im Verkaufsprozess. Er sei erfahren darin, mit potenziellen Kunden in Kontakt zu treten, ihre Bedürfnisse zu eruieren und Vertrauen aufzubauen – vertiefte Produktkenntnisse brauche er dafür zunächst nicht. Sobald das Bedürfnis klar formuliert sei, ziehe er Spezialisten bei, die den fachlichen Teil abdecken.

Die Verkaufsprozesse seien branchenübergreifend vergleichbar, das Produktwissen lernbar. Erst der Blick hinter die Begriffe machte seine übertragbare Kompetenz – und damit die Übereinstimmung – erkennbar.

Meine Kundin aus dem ersten Beispiel begann, ihre Projektführung als vollwertige Führungserfahrung zu erzählen. Wenige Monate später fand sie ihre erste Teamleiterstelle.

Begriffe sind Etiketten. Ihre Aufgabe im Bewerbungsprozess ist es, sichtbar zu machen, was sich dahinter verbirgt.

[#karriere](#) [#standortbestimmung](#) [#fuehrungscoaching](#)

Weitere Artikel zu Karrierethemen
finden Sie auf meiner Homepage
<https://karrierecoaching.ch/artikel/>

