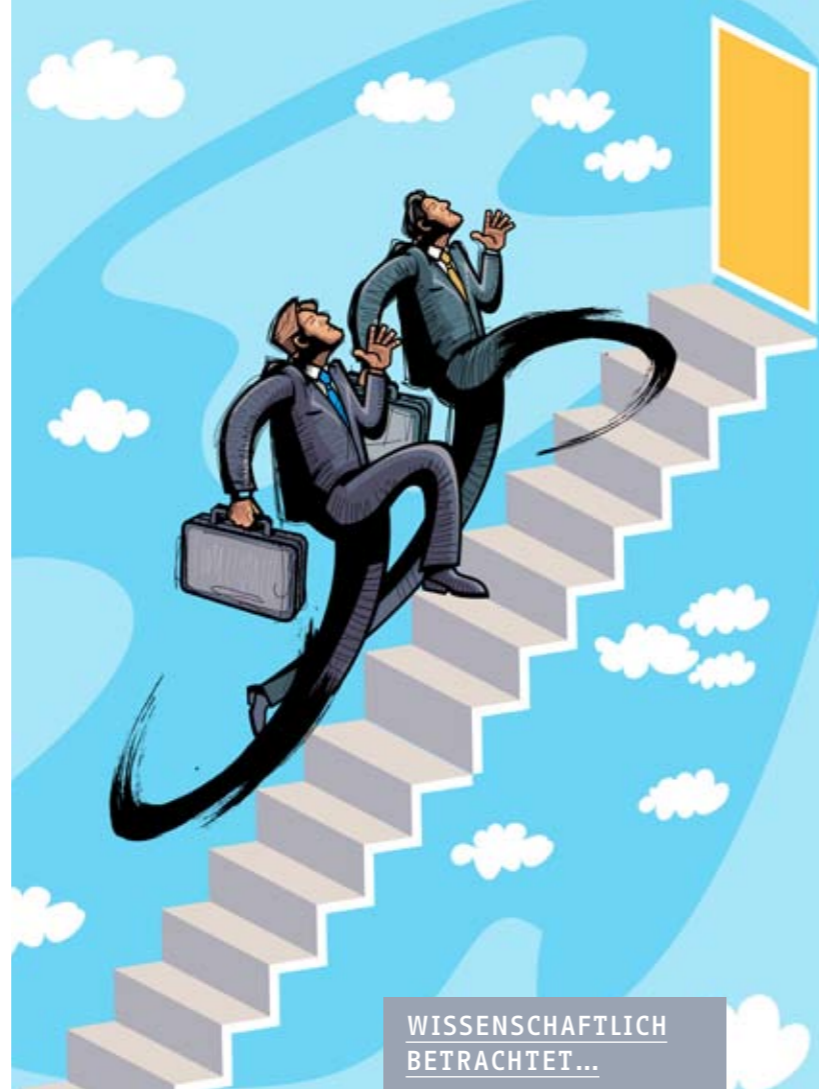


TOP-MANAGER: WER SCHAFFT ES GANZ NACH OBEN?

ES GIBT KEIN PATENTREZEPT, UM IN DIE OBERSTE CHEFETAGE AUFZUSTEIGEN – WOHL ABER EINE GANZE REIHE VON GEMEINSAMKEITEN BEI DEN WIRKLICH WICHTIGEN UNTERNEHMENSLENKERN

Vielleicht die wichtigste Aufgabe für jeden Menschen ist es, seinen Platz im Leben und in der Gesellschaft zu finden. Die berufliche Entwicklung ist hierbei für viele der sichtbarste Gradmesser für Erfolg. Führungskräfte suchen daher häufig die Unterstützung

Oberflächlich betrachtet: Gar nichts. Ebenso ernüchternd die Befunde von Michael Hartmann („Der Mythos von den Leistungseliten“): Für Spitzenkarrieren in Deutschland ist das Elternhaus oft wichtiger als die individuelle Leistung. Die größten Chancen haben dabei Promovierte, die aus



**DAZU TOP-MANAGEMENT-COACH
EBERHARD HAUSER**

eines Coach, wenn es um die Gestaltung der eigenen Karriere geht. Dabei ist nicht automatisch der schnellste Weg nach oben Thema, sondern oft eine realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten. Und immer öfter die Frage: „Welchen persönlichen Preis muss ich für eine Karriere bezahlen?“

Da lohnt sich ein Blick auf die Männer und Frauen, die bereits heute in solchen Top-Positionen sind. Was haben sie gemeinsam?

dem Großbürgertum stammen. Bei genauerem Hinsehen lassen sich aber doch einige interessante Übereinstimmungen jenseits der sozialen Herkunft erkennen: Es gibt kaum einen einflussreichen Manager, der sich nicht klar ausdrücken kann. Fast alle sind fleißig, gründlich und diszipliniert.



EBERHARD HAUSER ist einer der profiliertesten Executive Coaches im deutschsprachigen Raum und Vorstandsmitglied des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC). www.hauserconsulting.com

Top-Manager fragen viel und hören in der Regel gut zu, weil sie Entscheidungen treffen müssen, die andere nicht treffen wollen oder können. Und: Menschen an der Spitze denken bereits heute an morgen und übermorgen, an die Auswirkungen ihres Handelns in der Zukunft.

**WISSENSCHAFTLICH
BETRACHTET...**

ALS „BIG FIVE“ bezeichnet man folgende Persönlichkeitsmerkmale, die sich in Studien immer wieder bei erfolgreichen Menschen, vor allem auch bei Managern in Top-Positionen zeigten:

1. Extraversion, 2. Offenheit für Neues, 3. Gewissenhaftigkeit, 4. emotionale Stabilität und 5. Verträglichkeit.

Quelle: zahlreiche Studien seit Allport, G. & Odbert, H. (1936), aktuell zum Beispiel: Caligiuri, P. M., „The International Journal of Human Resource Management“. Vol. 16 (2006), S. 219–228

KARRIERE BREMSE
ETWAS UM JEDEN PREIS ERREICHEN WOLLEN

EHRGEIZ IST JA SCHÖN UND GUT, aber wirklich erfolgreich sind auf lange Sicht diejenigen, die Alternativen haben. Wer sich zu sehr auf ein bestimmtes Ziel (z.B. eine baldige Beförderung) fixiert, verliert seine Unabhängigkeit, wird engstirnig und schließlich frustriert und demotiviert. Besser immer einen Plan B in der Tasche haben.

KARRIERE MACHT BEI MIR...

Manager erklären, was ihre Top-Leute vom Rest unterscheidet

Menschen entfalten ihr Leistungspotenzial am besten, wenn ihre Wünsche und ihre Fähigkeiten aktiviert werden. Daher interessieren mich besonders die persönlichen Entwicklungsziele eines Bewerbers. Wenn diese persönlichen Ziele und die Ziele unserer Organisation zusammenpassen, dann sind das schon gute Voraussetzungen. Wenn es im nächsten Schritt gelingt, für diese Person das richtige Betätigungsfeld zu finden, in dem sie bereitwillig Verantwortung übernimmt, dann ent-

wickelt sich oft eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Einen solchen Mitarbeiter werde ich nicht über Anreize verführen müssen, er motiviert sich selbst, und ich kann mich auf ihn verlassen.

PROF. DR. PETER SCHETTGEN,
Leiter des Zentrums für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg



GIBT ES DEN KLASSISCHEN WEG ZUM TOP-MANAGER?

TEXT: Dominik Lämmle

Die Antwort als Personalberater ist „Nein“. Das ist nicht nur meine persönliche Meinung aufgrund meiner Begleitung von unzählbaren Karrieren. Auch der Büchermarkt quillt über von Autobiografien oft eitler Top-Manager, die darin ihren Werdegang dem Leser blumigst beschreiben. Kaum eine dieser Biographien gleicht der anderen, bisweilen lassen sich kaum Ähnlichkeiten finden. Diese einfache Erkenntnis ist ein erster, wertvoller Fingerzeig für den Weg zum Top-Manager. Es gibt keine geplante Karriere. Häuser mag man planen können, Karrieren nicht. Die Nachahmung anderer Karrieren weist ebenfalls nicht den Weg zur eigenen Karriere. Wer nachahmt, hat den Wettbewerb schon verloren, bevor eine Karriere überhaupt beginnen kann. Die Folgerung aus der obigen Erkenntnis gibt den zweiten Fingerzeig für die Karriere. Karriere ist etwas Persönliches und Individuelles. Für eine Karriere zum Top-Management braucht man, wie für jede andere Karriere auch, Glück, aber kein Lottoglück, sondern Fortune, dies allerdings mehrfach. Große Karrieren bedingen, dass man hin und wieder die richtige Person am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, mit den richtigen Fähigkeiten ist und mit dem richtigen Riecher für Chancen und Gelegenheiten auf das richtige Pferd setzt. Das Pferd muss durchs Ziel gehen und am besten auf den ersten drei Plätzen die Ziellinie passieren.

Eine Top-Karriere ist dennoch keine Glücksache. Wer eine Top-Karriere anstrebt oder schon auf dem Weg dorthin ist oder sie verfolgt, kann sich vorbereiten, und dies ein Berufsleben lang, damit er der oben erwähnten Fortune, die er tatsächlich auch benötigt, eine Chance gibt. Die Vorbereitung besteht zum einen in der Ausprägung und Weiterentwicklung individueller Fähigkeiten. Zur Vorbereitung gehört auch die schlichte Ausbildung. Und schließlich braucht es die innere Haltung dazu. Über jeden dieser drei Gesichtspunkte ließe sich ein Buch schreiben. Verkürzt verstehe ich unter dem ersten, individuelle Stärken wie soziale Kompetenz, Charme, Zielstrebigkeit, analytische Fähigkeiten, dosierten Mut und vieles mehr zu vervollkommen. Mit dem zweiten sind Bildung, handwerkliche Fähigkeiten, Sprachen und Ausbildung gemeint, und je mehr und gründlicher, desto besser. Innere Haltung bedeutet die persönliche Haltung und die Haltung zur Karriere, die sich zusammenfassen lässt mit: Tue das, was du tust, mit Herz und Hirn, nach bestem Wissen und Gewissen und so gut und gründlich, wie du kannst. Auch der beste 100-Meter-Sprinter trainiert jahrelang und jeden Tag, um sich um ein oder zwei Hundertstel zu verbessern. Einer Top-Karriere steht nichts im Wege, wenn man diese wenigen Regeln versteht und umsetzen kann. Die nötige Fortune kommt von selbst.



> NACHGEFRAGT NO 7

FÜNF FRAGEN AN
DOMINIK LÄMMLER

Geschäftsführer
MPC ESS (Europe) GmbH

1 WIE WICHTIG SIND MODISCHER STYLE UND GEPFLEGTES AUSSERES BEI DER ERSTEN BEGEGNUNG MIT EINEM PERSONALBERATER? WORAUF ACHTEN SIE BESONDERS?

Modischer Stil ist unwichtig, bisweilen sogar nachteilhaft. Gepflegtes Äußeres ist nicht erwähnenswert, sondern eine Grundvoraussetzung wie die Fähigkeit, Luft zu holen. Ich achte auf das Auftreten und bisweilen die Fähigkeit zur Kommunikation.

2 WORAUF ACHTEN SIE BESONDERS IM LEBENS LAUF EINES KANDIDATEN? AUF UNSTIMMIGKEITEN.

3 EIN KANDIDAT WIRD VON MIR SOFORT AUS DEM RAUM GESCHICKT, WENN...
...er sich nicht benehmen kann, oder ich das Gefühl habe er überschätzt sich selbst, ist eitel, überheblich oder im schlimmsten Fall sogar ein Angeber.

4 IHR TIPP ZUR KARRIERELEKTÜRE FÜR KANDIDATEN?

„Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln“ von Marcus Buckingham und Curt Coffman erschienen bei Campus.

5 BIN ICH AB 40 NOCH INTERESSANT FÜR HEADHUNTER?

Absolut. Im Übrigen gibt es kein uninteressantes Alter, manche Positionen verlangen einen dynamischen, jungen Menschen, manche den sehr erfahrenen, reifen Kandidaten. Es gibt dennoch viele uninteressante Kandidaten.



Die **MPC GRUPPE** spezialisiert sich exklusiv auf die Personalberatung (Executive Search) im globalen medizintechnischen Markt.

Mehr dazu:
WWW.GQ-MAGAZIN.DE/KARRIERE

Aktuelle Headhunter-Positionen auf Experteer

Position	Headhunter	Branche	Ort	Gehaltsbenchmark*
Leiter Finanzen	top recruiting executive search	Automobil- und Fahrzeugbau	Nürnberg	➔ 130 000 € +
Regional-Sales-Manager	Montrose Kelly Ltd.	Informationstechnologie	München	➔ 200 000 € +
Sales-Manager	human council gmbh	Medienwirtschaft	Hamburg	➔ 90 000 € +
Leiter Unternehmensentwicklung	Vires Conferre GmbH	Elektrotechnik und Mechanik	Berlin	➔ 100 000 € +
Area-Manager	Hays AG	Handel gesamt	Düsseldorf	➔ 90 000 € +
Technischer Geschäftsführer	Hanseatisches Personalkontor	Maschinen- und Anlagenbau	Hamburg	➔ 150 000 € +
Integration-Manager	JBH-Management- & Personalberatung Hergert	Life-Science	München	➔ 100 000 € +
Account-Manager	PrimePeople GmbH	Informationstechnologie	Leipzig	➔ 130 000 € +
General-Manager	Friedrichs & Partner Unternehmensberatung	Automobil- und Fahrzeugbau	Frankfurt/Main	➔ 100 000 € +
Business Consultant	QMI - Quality Managing International	Beratung	Köln	➔ 150 000 € +

Diese und vergleichbare Spitzenpositionen finden Sie unter www.gq-magazin.de/stellen

experteer.de

*Der Experteer Gehaltsbenchmark trifft keine Aussage über die tatsächlich vom konkreten Unternehmen für die angebotene Position gezahlte Vergütung. Vielmehr handelt es sich um Zielgehälter von Marktführern des jeweiligen Branchensegments, wie diese auf Grundlage von Brancheninformationen ermittelt wurden. Der Gehaltsbenchmark kann bei den jeweiligen Unternehmen um bis zu 15% über- bzw. unterschritten werden (in Einzelfällen sind auch höhere Abweichungen möglich). Das konkret zu erzielende Gehalt ist zudem abhängig von Faktoren wie Geschick bei Gehaltsverhandlungen, Leistung der Mitarbeiter und der Berufserfahrung. Außerdem spielen Größe und Standort des Unternehmens eine Rolle.