

Vorwiegend Wirtschaftler

Ein wirtschaftswissenschaftliches Studium scheint das beste **Sprungbrett in die Chefetage** zu sein. Aber auch ohne Uni-Abschluss kann man es zum Konzernboss schaffen.

Ausbildung der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen



Quelle: Marketing Corporation Bad Homburg

Junge Hüpfher

Wechsel kommen beim Führungsnachwuchs immer mehr in Mode. Jüngere Manager haben im Schnitt schon **fast viermal in einer anderen Branche** angeheuert.

Durchschnittliche Anzahl der Branchenwechsel bei Führungskräften



Basis: 300 Führungskräfte, Quelle: Heidrick & Struggles

Wachsende Bezüge

Je mehr Mitarbeitern ein Chef vorsteht, desto größer ist der **Einkommensunterschied** zu diesen.

Anzahl Mitarbeiter	Mehrverdienst (Mitarbeiter = 100 %)
1 bis 3	149,59%
4 bis 8	165,05%
9 bis 15	176,91%
16 bis 30	182,58%
31 bis 100	202,59%
101 und mehr	265,15%

Quelle: PersonalMarkt

Karriere

WER IST HIER DER BOSS?



Chefsessel: Ein begehrter Platz – doch nicht jeder hat das Zeug dazu, ihn auch entsprechend auszufüllen

Es ist keine reine Glückssache, zum Chef aufzusteigen. Nachhaltige Karrieren gelingen nur mit Leistung und Talent

Fleiß und Einsatz – das waren einmal deutsche Tugenden. Glaubt man den Marktforschern des Gallup-Instituts in Potsdam, dann sieht es inzwischen finster aus in Deutschlands Büros und Werkshallen. Ihre jährliche Untersuchung zum Engagement im Job zeigt ein ermüchternes Bild: 70 Prozent der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik machen demnach nur noch Dienst nach Vorschrift. Weitere 18 Prozent haben innerlich sogar bereits gekündigt. Lediglich zwölf Prozent fühlen sich ihrer Arbeit gegenüber verpflichtet – Tendenz jedoch fallend (s. Grafik unten). In den USA tummeln sich mehr als doppelt so viele einsatzfreudige Arbeitskräfte in den Betrieben. Ein erheblicher Wettbewerbsvorteil für die amerikanische Wirtschaft, konstatieren die Gallup-Forscher.

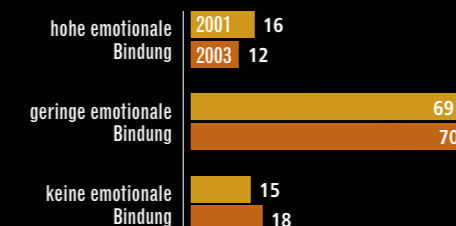
So erschütternd das Bild von der sinkenden Moral der deutschen Angestellten- und Arbeiterschaft ist – es steckt auch eine Chance darin. Wer sich nämlich engagiert und Karrierepläne schmiedet, hat den Gallup-Daten zufolge schlicht und einfach mit weniger Konkurrenz zu kämpfen. Wettbewerbstechnisch steht der Weg nach oben auf den Chefsessel mit mehr Verantwortung und Einkommen (s. Tabelle links) also offen wie nie.

Erfolgsbeispiele aus der Praxis. Der Mangel an aufstrebenden Kollegen allein reicht freilich nicht, um ins Management aufzusteigen. FOCUS-MONEY hat fünf erfolgreiche Firmenlenker und Vorstände gefragt, was Voraussetzung für den Weg an die Spitze war und wie sie ihn gemeistert haben (s. Kästen S. 52 bis 56). Die Palette der Antworten ist ►

Innerlich gekündigt

Fast neun von zehn Arbeitnehmern in Deutschland verspüren **keine echte Verpflichtung** ihrem Job gegenüber.

Emotionale Bindung deutscher Arbeitnehmer zum Job (Anteil in Prozent)

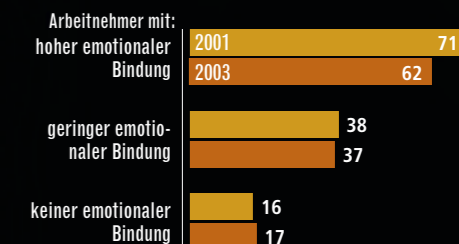


Quelle: The Gallup Organization

Karriere im Blick

Die Mehrheit der Arbeitnehmer, die mit Herzblut ihrem Job nachgehen, peilt auch einen **Aufstieg im Unternehmen** an.

Mitarbeiter mit Karriereabsichten beim derzeitigen Arbeitnehmer (in Prozent)



Quelle: The Gallup Organization



Name **Dominik de Daniel**

Alter **28**

Ausbildung **Bankkaufmann**

Job **Finanzvorstand der DIS AG**

MONEYSERVICE

breit: starker Leistungswille, die richtigen Mentoren, ausgeprägtes Fachwissen, ein gesunder Ehrgeiz, gute Stressfestigkeit, besondere Menschenkenntnis und eine ordentliche Portion Glück. Über allem aber steht eine Erkenntnis: dass es das Patentrezept für die garantierte Karriere nicht gibt.

Mit einem Abschluss summa cum laude an der Universität ist die Chef-Laufbahn schon so gut wie sicher: Diese Annahme erweist sich als ebenso irrig wie das angebliche Karrieregesetz, dass der Aufstieg nur über den Arbeitgeberwechsel zu realisieren ist oder dass erst ein gewisses Alter erreicht sein muss, um in der obersten Etage Platz nehmen zu können.

So finden sich unter den Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen immerhin zehn Kandidaten, die kein Studium vorweisen können (s. Grafik S. 50). Auch Ulrich Jordan kennt Universitätshörsäle nur von eigenen Vorträgen. Auf seinem Weg zum Personal-



Kalenderblätter: Lange bei einem Arbeitgeber zu bleiben hemmt die Karriere nicht

vorstand der Citibank in Deutschland stellte das jedoch kein Hindernis dar. Roland-Berger-Boss Burkhard Schwenker hingegen besitzt Diplom und Doktorhut in Betriebswirtschaftslehre, kennt dafür im Prinzip aber nur einen Arbeitgeber. Beim renommierten Münchner Beratungsunternehmen schaffte er in knapp 15 Jahren den Aufstieg vom einfachen

Consultant zum Sprecher des Vorstands. Dominik de Daniel wiederum fehlen noch etliche Jahre, um eine so lange Berufserfahrung vorweisen zu können. Er zählt gerade mal 28 Lenz, gebietet als Finanzvorstand der börsennotierten DIS AG aber schon über 218 Millionen Euro Umsatz im Jahr.

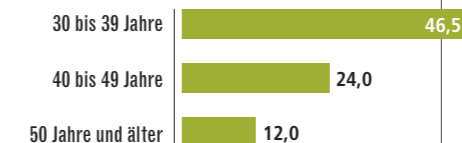
Willen beweisen. Drei ganz unterschiedliche Karrieren – und doch führten alle zum gleichen Ziel: dem Chefessel. Wo liegt die Gemeinsamkeit? Was sind die zentralen Eigenschaften, die den Boss vom einfachen Mitarbeiter unterscheiden? Reinhard Sprenger, Trainer und Berater für Personalentwicklung, hat eine einfache Antwort: „Um Chef werden zu wollen, brauchen Sie den Willen zur Macht“, sagt er im FOCUS-MONEY-Interview (s. S. 56/57).

Die Bestätigung für Sprengers These muss man aus den Firmenlenkern nicht lange herauskitzeln. „Es war immer mein Wunsch, einmal ganz oben zu stehen und ein Unternehmen zu ▶

Erweiterter Horizont

Jüngere Chefs verfügen deutlich öfter über **Auslandserfahrungen** aus der Studienzeit als ältere.

Auslandspraktika/-semester v. Führungskräften während des Studiums (Anteil in Prozent)

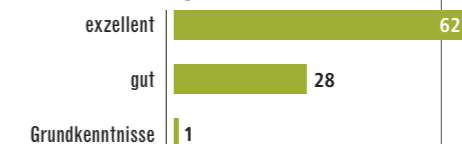


Basis: 300 Führungskräfte; Quelle: Heidrick & Struggles

Man spricht Englisch

Verhandlungssicheres Englisch ist für **90 Prozent** der Führungskräfte eine Selbstverständlichkeit.

Englischkenntnisse von Führungskräften (Selbsteinschätzung) in Prozent



Basis: 300 Führungskräfte; Quelle: Heidrick & Struggles



Name **Burkhard Schwenker**

Alter **46**

Ausbildung **Dr. rer. oec.**

Job **Sprecher des Executive Committee von Roland Berger Strategy Consultants**

Der Autodidakt

Dominik de Daniel hat sich das Planen abgewöhnt: „Karriere ist nicht planbar. Man muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein.“ Seit 2002 zeichnet er verantwortlich für Finanzen und Controlling des Personaldienstleisters DIS AG. Eine Aufgabe, für die Erfahrungen in mehreren Unternehmen – gern auch internationale – vorausgesetzt werden, zudem ein Studium. De Daniel hat nichts davon: „Ich bin ehrgeizig, engagiert und überzeugt von dem, was ich tue“, sagt er. „Wenn ich mich für etwas interessiere, habe ich mir immer selbst viel beigebracht.“

Nach der Mittleren Reife ging der heute 28-Jährige bei der Deutschen Bank in die Lehre. Der sehr gute Abschluss bringt ihn zunächst ins **Eliteprogramm des Instituts**, von dort zum Studium an die Bankakademie Freiburg und schließlich in die Research-Abteilung nach Frankfurt. Dort fällt de Daniel seinem künftigen Arbeitgeber auf. Der stellt ihn zunächst als Investor Relations Manager ein. Sechs Monate später kam der Aufstieg in die Vorstandsetage. „Ich habe Glück gehabt“, bekennt de Daniel. „Mich motivieren weniger Herausforderungen, sondern etwas zum Erfolg zu bringen.“

SELBSTMARKETING

Kein Platz für graue Mäuse

Wer etwas kann, muss es auch zeigen, wenn er die Karriereleiter nach oben klettern will. Neun Regeln für die richtige Positionierung im Berufsalltag

→ **Argumentativauffallen:** Nehmen Sie regelmäßig an Sitzungen und firmeninternen Veranstaltungen teil. Beteiligen Sie sich dabei aktiver als andere an Besprechungen. Das signalisiert Interesse und bietet Gelegenheit, eigene Ideen und Fähigkeiten einzubringen. Dabei unterscheidet den Schwätzer vom Köhler, dass dieser hieb- und stichfeste Argumente für seine Position liefern kann.

→ **Marke formen:** Die Menschen neigen dazu, Personen in Kategorien einzuordnen. Im Freundeskreis gibt es den „Lustigen“, den „Verständnisvollen“ oder den „Kumpeltyp“. Im Berufsleben kann das Attribut „Analytiker“, „Macher“ oder „Verkäufer“ lauten. Wer es schafft, seinem Namen eine solche Marke hinzuzufügen, hebt sich von der Masse der Angestellten leichter ab.

→ **Netzwerke knüpfen:** Sammeln Sie neue Kontakte, und pflegen Sie vor allem bestehende. Einzelkämpfer gelangen schneller an Grenzen als Team-Player. Kontakte nützen aber auch anderweitig. Attraktive Stellen werden nicht immer sofort ausgeschrieben. Wer gut verdrahtet ist, erhöht die Chance,

rechtzeitig zu erfahren, wo sich neue Möglichkeiten auftun (s. Kasten Netzwerke).

→ **Verantwortung zeigen:** Wer die täglich an ihn gestellten Aufgaben zur Zufriedenheit des Chefs erledigt, macht einen guten Job. Wer nebenher auch noch langfristige Themen anpackt und Verbesserungsvorschläge unterbreitet, macht den besseren Job. Wer seinem Chef signalisiert, dass er nicht nur an sich, sondern auch an das Unternehmen denkt, profitiert vor allem in Krisenzeiten von seinem Engagement.

→ **Stärken ausbilden:** Suchen Sie sich Nischen, in denen Sie sich besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten erarbeiten können. Je wichtiger das Themengebiet für Ihr Unternehmen ist, desto wertvoller macht es Sie als Mitarbeiter.

→ **Stil wahren:** „So wie du kommst gegangen, so wirst du auch empfangen“, sagt ein Sprichwort. Mit gepflegter Kleidung und ansprechendem Erscheinungsbild signalisieren Sie Ihrem Gegenüber Wertschätzung. Und Sie drücken aus, wie wichtig Sie sich selbst sind. Und nur, wer mit sich selbst gut

umgeht, behandelt auch andere Menschen entsprechend. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie Ihren eigenen Stil entwickeln und nicht Gefahr laufen, zur Kopie eines anderen zu werden.

→ **Wissen vermehren:** Weiterbildung ist nicht unbedingt eine Bringschuld des Arbeitgebers. Ob in professionellen Seminaren oder auch nur in Kursen an der Volkshochschule – Gelegenheiten, seine Sprachfähigkeiten oder Computerkenntnisse auszubauen, gibt es viele. Kleine Investitionen in Kursgebühren können sich dabei später kräftig auszahlen.

→ **Gehör verschaffen:** Trainieren Sie Ihre Stimme, um die Präsenz zu verstärken.

Arbeiten Sie an Ihrer Rhetorik, um Gedanken und Ideen präzise und verständlich zu formulieren. Beides sind elementare Instrumente, um andere zu führen und zu begeistern.

→ **Weichen stellen:** Mit der Verantwortung im Job wächst in der Regel auch zweierlei: Die Zeit, die man am Arbeitsplatz verbringt, und die Zahl der Einsatzorte, an die einen das Unternehmen beordert. Wer sein privates Umfeld rechtzeitig darauf einstellt und in der Lebensplanung auf räumliche Flexibilität setzt, läuft nicht Gefahr, in seinem Engagement vom schlechten Gewissen gegenüber Partner oder Familie gehemmt zu werden.



Können anpreisen: Wer seine Leistungen im Unternehmen richtig verkauft, erhöht die Chance, eine Führungsposition zu übernehmen

Der Aufsteiger

Burkhard Schwenker geht ins 15. Jahr bei Roland Berger. Eine Ewigkeit für Beraterverhältnisse. Während seine Kollegen oft über Wechsel den Aufstieg suchen, marschierte Schwenker im Unternehmen den Weg vom einfachen Berater zum Chef.

„Karriere findet bei Roland Berger leistungsorientiert statt. Wer viel bewegt, kann auch viel erreichen“, erklärt er. In seinem Fall sorgten vor allem der **Aufbau des Büros in Hamburg** und Verhandlungsgeschick beim Rückkauf der Deutsche-Bank-Anteile an Roland Berger durch das Management der Beratungsfirma 1998 für Anerkennung unter den Kollegen und die **Wahl in die internationale Geschäftsführung**. Im Juli 2003 schließlich erfolgt die Kür zum Sprecher der Führungsriege.

„Karrieren entstehen durch das Lösen von Aufgaben, nicht durch Karriereplanung“, glaubt Schwenker. Dort sieht er seine Stärke: **Prioritäten setzen und Probleme zielorientiert bearbeiten**. Glück gehört freilich auch dazu, zum richtigen Zeitpunkt die Chance auf die richtige Aufgabe zu bekommen. „Ohne entsprechende Bewältigung bleibt es aber auch nur eine Chance.“



Name **Ulrich Jordan**

Alter **49**

Ausbildung **Industriekaufmann und Wirtschaftsassistent**

Job **Vorstand der Citicorp Management AG (Citibank) für die Bereiche Personal und Fachhändlerservice in Düsseldorf**

MONEYSERVICE

steuern“, gibt Jürgen Gallmann, Vorsitzender der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland, unumwunden zu. Auch Roland-Berger-Chef Schwenker ist überzeugt, dass es ohne den positiven Einsatz der Ellbogen nicht aufwärts geht: „Ich muss nicht nur feste Überzeugungen haben, sondern auch den Willen, diese durchzusetzen“, erklärt er.

Eine weitere wichtige Eigenschaft für den Aufstieg: Effektivität. „Gute Manager arbeiten zielorientierter, kontrollieren ihre Ergebnisse stärker und weisen eine höhere Problemlösekompetenz auf als ‚normale‘ Angestellte“, erklärt der Düsseldorfer Managementtrainer Stéphane Etrillard. Mit diesem Rüstzeug seien sie in der Lage, überdurchschnittliche Ergebnisse im Job zu produzieren. „Und Mitarbeiter, die gute Arbeit abliefern, fallen irgendwann von allein auf und empfehlen sich damit für höhere Aufgaben“, glaubt Microsoft-Geschäftsführer Gallmann. Trainer Etrillard würde auf den Selbstläufer-Effekt jedoch nicht allzu

stark vertrauen. „Wer etwas geschafft hat, sollte dies auch offensiv seinen Vorgesetzten klar machen“, rät er. Richtig dosiertes Selbstmarketing sei ein guter Katalysator für die Karriere (s. Kasten S. 52/53).

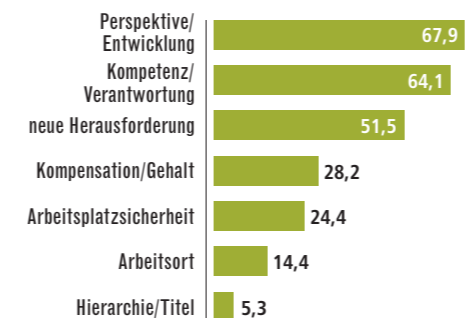
Nachhaltig netzwerken. Unerlässlich für die Beschleunigung des Aufstiegs sei auch der Aufbau eines persönlichen Netzwerks (s. Kasten unten). „Erfolgreich ist man nie allein, sondern immer nur mit anderen“, betont Etrillard. Gute Kontakte dürften dabei aber nicht als Zweckbekaftungen verstanden werden. „Das berühmte Vitamin B ist kein nachhaltiges Mittel“, bestätigt auch Berger-Boss Schwenker. Es könne zwar helfen, schneller auf eine bestimmte Position zu gelangen. Den Verbleib dort müsse aber in jedem Fall ein rascher Nachweis der Leistung rechtfertigen. „Sonst ist man schneller wieder weg, als man da war“, so der Berater.

Um den Weg nach ganz oben zu schaffen, ist schließlich auch Talent gefragt. Zwar könne man sich viele Fähigkei-

Verantwortung gesucht

Deutschlands **Top-Manager suchen die Veränderung.** Fast 60 Prozent von ihnen zeigen nach einer Umfrage des Personalberaters LAB & Company eine höhere Bereitschaft zum Jobwechsel als noch vor drei Jahren. Auf Titel und Einsatzort kommt es ihnen bei der möglichen neuen Aufgabe kaum an. Was zählt, sind **Entwicklungsmöglichkeiten und Verantwortung.**

Was ist Ihnen bei der Bewertung einer neuen Aufgabe/Position gegenwärtig besonders wichtig? in Prozent

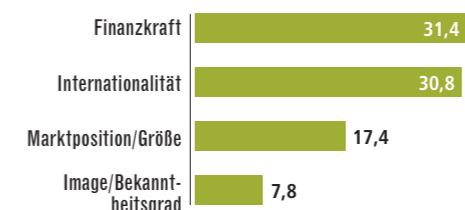


Basis: 310 Top-Führungskräfte; Quelle: LAB & Company

Kapital im Blick

Finanzkraft und Internationalität sind die entscheidenden Kriterien, nach denen Top-Manager derzeit mögliche neue Arbeitgeber bewerten. Dabei legen die Führungskräfte mit einer Jahresvergütung unter 100.000 Euro deutlich mehr Wert auf die Kapitalausstattung (35,2 Prozent) eines Unternehmens als diejenigen Kollegen, deren Bezüge über dieser Marke liegen (26,4 Prozent). Die Top-Verdiener wiederum lockt die internationale Ausrichtung mehr (33,1 Prozent), als dies bei den nicht ganz so gut Verdienenden der Fall ist (29,6 Prozent).

Was ist Ihnen bei der Bewertung eines neuen Arbeitgebers gegenwärtig besonders wichtig? in Prozent



Basis: 310 Top-Führungskräfte; Quelle: LAB & Company



Name **Hasso Nauck**

Alter **53**

Ausbildung **Industriekaufmann und Diplomkaufmann**

Job **Geschäftsführer der Hanseatische Chocolate GmbH (Produzent der Edel-Marken Hachez und Feodora) in Bremen**

Der Aufrichtige

Ulrich Jordans Berufswunsch stand früh fest: „Ich wollte im Personalbereich etwas werden.“ Entsprechend **geradlinig** verlief die Karriere: Nach kurzem Ausflug als Sachbearbeiter im Pharma-Marketing war Jordan seit Ende der 70er in verschiedensten Personalpositionen bei **Bayer** und **3M** tätig. 1995 stieß er zur Citibank, wo er zum Personalchef Europa aufstieg. Seit 2001 konzentriert er sich auf den deutschen Markt.

Konsequent ist auch die Person Ulrich Jordan. Sein Karriererezept ist ein **Satz von Erich Kästner**: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ Mit der Analyse von Fehlern anderer hält sich der Citibanker nicht lange auf. „Ich will selber Wege finden, das Unternehmen voranzubringen.“ Dabei habe es sich immer bewährt, **respektvoll mit anderen umzugehen.** „Man muss nicht immer einer Meinung, aber fair und offen sein.“ Ein gewisser **Egoismus** sei für den **Aufstieg** dennoch **notwendig.** „Ich will Ideen durchsetzen und Verantwortung übernehmen“, so Jordan. Ellenbogen und Mobbing führten aber nicht zum Ziel. „Solche Verhaltensweisen kommen wie ein Bumerang zurück.“

NETZWERK

Kontakte knüpfen für die Karriere

Fast jeder zweite Deutschen findet seinen Job über Beziehungen. Welche Netzwerke Aufsteigern nützen und wo sich Entscheider treffen

„Eine Entscheidung für eine 400.000 Euro teure Maschine wird bewusster getroffen als die für einen Menschen, der 40 Millionen Umsatz verantworten soll“, meint Klaus Aden, Partner der Beratung Lachner Aden Beyer & Company in Köln. Wenn Chefs gekürt werden, **spielen immer persönliche Präferenzen** der entscheidenden Gremien mit – und **vor allem Kontakte.** Immerhin 43 Prozent der Deutschen fanden ihre Stelle über Beziehungen. Gerade Führungsjobs werden meist unter der Hand vergeben. „Netzwerke sind deshalb viel wert“, sagt Aden.

Der **gezielte Wissens- und Informationsaustausch** mit Kommilitonen, Kollegen oder auch Bekannten von der Konkurrenz **fördert die Arbeitsqualität – vor allem aber die Karriere.** Nicht umsonst gehen Manager golfen oder engagieren sich in Clubs. Organisationen wie die Robert-Bosch-Stiftung unterstützen das **Zusammentreffen von Nachwuchs und Unternehmern.**

In die hilfreichsten Netzwerke führt der Weg meist nur über Empfehlungen. Aber auch dazu kann jeder die durchschnittlich

Verbindung halten: Wissensaustausch verbessert Arbeitsqualität und befördert die Karriere



556 Kontakte nutzen, mit denen er es Studien zufolge immer wieder zu tun hat.

→ **Baden-Badener Unternehmensgespräche:** Diskussionsrunde zwischen Konzernlenkern und Jungmanagern. Zugang erhält nur, wer zwei Jahre Führungserfahrung hat und von seinem Arbeitgeber empfohlen wird. Mehr Informationen: www.bbug.de

→ **Tönissteiner Kreis:** Managementnachwuchs mit internationalen Ambitionen trifft sich zu Workshops. Einladung erfolgt auf Empfehlung der Robert-Bosch-Stiftung, des Deutschen Akademischen Austauschdiensts oder des Stifterverbands der Wirtschaft.

→ **Lions/Rotary/Round Table:** Clubs, die sozialen Einsatz verlangen. Beinahe ein Drittel aller Dax-Vorstände ist Mitglied. Teilnahme auf Empfehlung von Mitgliedern, Frauen sind nicht überall zugelassen. Die Kosten belaufen sich inklusive Spenden auf über 1000 Euro im Jahr. Informationen: www.lions.org; www.rotary.de; www.round-table.de

→ **European Women's Management Development (EWMD):** internationaler Zirkel von Managerinnen. Sie treffen sich monatlich in regionalen Ablegern und regelmäßig auf internationalen Meetings. Zugelassen sind nur Führungskräfte und Unternehmerinnen. Kosten: 250 Euro Jahresgebühr. Weitere Hinweise unter: www.ewmd.org VS



So werde ich der Boss. Jeffrey J. Fox, Econ Verlag, 6,95 Euro



Die Logik des Erfolgs. Peter H. Schmalldienst, Hoffmann und Campe, 19,90 Euro

Hilfreiche Bücher

Ausführlichere Anleitungen für erfolgreiches Selbstmarketing und die Ausschöpfung des persönlichen Potenzials bieten zahlreiche Bücher. Eine kleine Auswahl:

Ich-Marketing. Gitte Härter/Christine Öttl, Gräfe & Unzer, 12,90 Euro

Wie man wird, was man schon immer sein wollte. Nicolas Hoffmann, Kreuz-Verlag, 9,95 Euro

Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Marcus Buckingham/Donald O. Clifton, Campus Verlag, 24,90 Euro

In Ihnen steckt mehr. Renate Ibelgauf, Verlag Moderne Industrie, 15,90 Euro

Der Spätzünder

Hasso Nauck legte einen glatten Fehlstart hin: „Ich habe mir für das Abitur mehr Zeit gelassen und mit der Note **4,0** abgeschlossen. Das war mau.“ Während der Ausbildung zum Industriekaufmann dann der Wandel: „Ich lernte plötzlich, acht Stunden am Tag einer Beschäftigung nachzugehen.“ Höhere Aufgaben lockten. Folge: ein **BWL-Studium mit Prädikat.** „Ich hatte Angst vor einem konservativen Werdegang. Deshalb ging ich **zuerst in die USA** und heuerte bei einer Spirituosenfirma an.“ Über Umwege landete er wieder in Deutschland und stieg beim Schokoriesen Milka zum Marketingdirektor auf. 1990 wechselte der Bremer als Geschäftsführer zu den Edelschokoladenmarken Hachez und Feodora.

Naucks Erfolgsgeheimnis: „Man muss sich mit **dem Produkt identifizieren.** Gebissreiner hätten mir weniger Spaß gemacht.“ Genauso wertvoll sei eine gute Mannschaft. „Ich bin nur **Dirigent im Orchester** und mache aus vielen Klängen Musik.“ Ein Nachfolger müsste seine Liebe zur Schokolade teilen und sich integrieren. „Er dürfte nicht nur mit der S-Klasse vorfahren und mit der Zigarre wedeln. Profunde Handwerker, das sind die Richtigen.“ MM



Name **Hans Reinhard Grundner**

Alter **57**

Ausbildung **Diplomingenieur Elektrotechnik**

Job **Vorstandsvorsitzender der Funkwerk AG und Geschäftsführer der Hörmann GmbH & Co. Beteiligungs KG**

Der Gründliche

Hans Reinhard Grundner ist überzeugt: „Ein guter Chef wird man nur mit **exzellentem Fachwissen**.“ Denn das mache kleine Fehler in der Führung verzeihlich, Sorge für Akzeptanz bei den Mitarbeitern und stütze die **Vorbildfunktion des Chefs**. Daher seien Politikerkarrieren à la heute Umwelt- und morgen Finanzminister in der Unternehmenswelt auch eher ungewöhnlich.

Seinem Credo treu blieb der Funkwerk-Vorstand nach dem Elektrotechnikstudium denn auch zunächst als **wissenschaftlicher Assistent an der Universität**. Mit jedem weiteren Job wuchs dann nicht nur die Komplexität der Systeme, die er entwickelte. Auch in der Hierarchie ging es nach oben vom Ressortleiter (MBB) zum Niederlassungsleiter (Mannesmann) zum Geschäftsführer (Hörmann). Zum Fachwissen gesellte sich **unternehmerisches Wissen**, das er heute als seine zweite große Stärke betrachtet. „Früher habe ich Systeme entwickelt, heute Firmen“, erklärt Grundner.

Eines habe sich aber nicht geändert. „Neugierde und **Lust auf Leistung** sind nach wie vor groß – und auf dem Weg nach oben auch unverzichtbar.“

MONEYSERVICE

Schneller weiter

Führungskräfte aus **jüngeren Generationen** kommen offenbar schneller voran. Sie sind früher aus dem ersten Job herausgewachsen als ältere Kollegen.

Durchschnittliche Verweildauer von Führungskräften im ersten Job Verweildauer in Jahren



Basis: 300 Führungskräfte; Quelle: Heidrick & Struggles

ten antrainieren, die einen guten Chef auszeichnen, ist Managementtrainer Etrillard überzeugt. Er nennt als Beispiele die richtige Kommunikation mit den Mitarbeitern oder das Delegieren von Aufgaben. „Eigenschaften wie Motivation, Belastbarkeit oder strategisches Denken aber kann man man nur bedingt lernen. Mancher hat von Natur aus bessere Anlagen oder Voraussetzungen.“

Talente testen. Doch woher weiß ich, welche Talente in mir schlummern? Tiefere Einblicke ins eigene Können liefert die vom Münchner Geva-Institut und dem Hamburger Karriereberater PersonalMarkt entwickelte Potenzial-Analyse. Für

FOCUS-MONEY-Leser steht der Online-Test zwei wertvolle Tage lang kostenlos zur Verfügung (s. Kasten rechts).

Wer aus dem Test einen positiven Bescheid über seine Führungsqualitäten erhält und den Aufstieg zum Chef in Angriff nimmt, sollte sich allerdings noch einen zweiten Plan zurechtlegen: den, wie er Chef bleibt. Für Microsoft-Chef Gallmann ist das die eigentliche Herausforderung: „Nach oben kommt man noch mit einer gewissen Euphorie. Sich nachhaltig im Alltag als der richtige Chef zu beweisen ist der dickere Brocken.“ ■

AXEL HARTMANN



Test-Website: FOCUS-MONEY-Leser können sich kostenlos eine Potenzial-Analyse erstellen lassen

GRATIS-ANALYSE

Der große Test: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Bin ich der bessere Vorgesetzte? Ein gesundes Selbstbewusstsein, gepaart mit fundierten Sachkenntnissen, ist zwar positiv, reicht in der Regel aber nicht, um zum Geschäftsführer oder Vorstand aufzusteigen. Für Führungsaufgaben sind **Persönlichkeiten gefragt**, die über mehr verfügen: Souveränität, Eigeninitiative, Flexibilität, Durchsetzungskraft, Belastbarkeit. Doch wie erfahre ich, wie ich auf andere wirke? Woran erkenne ich, ob meine Fähigkeiten in den so genannten **Schlüsselqualifikationen**

ausreichen, um auf dem Chefessel Platz zu nehmen?

Aufschluss gibt die Potenzial-Analyse des Münchner Geva-Instituts in Zusammenarbeit mit dem Vergütungs- und Karriereberater PersonalMarkt. Für den **Online-Test** haben Psychologen und Berufsexperten einen ausgefeilten Fragenkatalog zusammengestellt, mit dessen Hilfe **persönliche Stärken und Schwächen** der Teilnehmer ermittelt und deren Position im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern ausgelotet werden können.

Der Test umfasst **vier Bereiche**, in denen die Teilnehmer unter fünf Antwortmöglichkeiten von „stimmt überhaupt nicht“ bis „stimmt vollkommen“ auswählen müssen, wie bestimmte Aussagen auf sie zutreffen:

Teil 1: Wofür interessieren Sie sich wirklich?

Hier wird abgefragt, ob Ihnen zum Beispiel die Wartung technischer Systeme mehr zusagt als die Beratung von Kunden oder die Buchhaltung.

Teil 2: Was ist Ihnen wirklich wichtig?

Dieser Testabschnitt erforscht, welchen Wert Sie etwa auf **Teamwork**, eigenverantwortliches Arbeiten oder Weiterbildung im Betrieb legen.

Teil 3: Wie würden Sie sich selbst beschreiben?

Eine ehrliche Selbsteinschätzung ist in diesem Bereich gefragt. Sind Sie schlagfertig? Scheuen Sie **hohe Arbeitsbelastungen**? Wie gehen Sie mit Kritik um?

Teil 4: Wie würden Sie Ihr Führungsverhalten beschreiben?

Falls Sie bereits in leitender Position tätig sind, wird hier unter anderem ermittelt, wie gut die **Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern** funktioniert.

Bearbeitung

Die Testfragen müssen Sie nicht innerhalb einer Sitzung beantworten. Teilnehmer können jederzeit eine Zwischenspeicherung vornehmen und die Bearbeitung zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen. Um den Kostenvorteil (s. „Gebühr“) zu genießen, empfiehlt es sich jedoch, den Test zügig zu beenden.

Auswertung

Jeder Teilnehmer erhält eine **ausführliche individuelle Analyse** wahlweise per Post oder per E-Mail als PDF-Datei. Darin finden sich auch Empfehlungen, wie das persönliche „Chef-Potenzial“ erhöht werden kann.

Datenschutz

Alle Daten werden vertraulich behandelt. Nach Ablauf der Anonymisierungsfrist werden die elektronisch gespeicherten Angaben im Test von den persönlichen Angaben (zum Beispiel Name und Adresse) getrennt. Nur innerhalb dieses Zeitraums kann daher auf Rückfragen und Reklamationen von Teilnehmern reagiert werden. Die anonymisierten Ergebnisse werden zu wissenschaftlichen Zwecken und zur Weiterentwicklung des Tests eingesetzt.

Gebühr

Für **FOCUS-MONEY-Leser** steht der Test, für den normalerweise 38 Euro Gebühr fällig sind, am Freitag, den **16. Juli**, und am Samstag, den **17. Juli**, **kostenlos zur Verfügung**. Wer sich später einloggt, bekommt ihn zum Vorzugspreis von 20 Euro.

Der Link zum Test lautet: www.personalmarkt.de/money

INTERVIEW

„Wettkampf unauffällig gewinnen“

Psychologe und Trainer **Reinhard Sprenger** über die Kunst, an die Spitze zu kommen und dort zu bleiben

FOCUS-MONEY: Welche Eigenschaften müssen Chefs entwickeln?

Reinhard Sprenger: Um Chef werden zu wollen, brauchen Sie den Willen zur Macht. So wie sich einige ein Boot kaufen, um Kapitän zu werden. Etwas anderes ist nötig, um Führungskraft zu werden. Wer mit und durch andere Menschen erfolgreich sein will, muss vor allem deren Herzen erreichen. Wer glaubt, führen zu können, ohne dass ihm andere folgen, geht nur spazieren.

MONEY: Suchen Konzerne Chefs, entsteht oft der Eindruck, Seilschaften zählten mehr als Kompetenz.

Sprenger: Der Blick in die dauerhysterischen Zeitungen verzerrt das Bild, und Konzerne sind nicht die ganze Wirtschaft. Dennoch kann man sich dort des Eindrucks kaum erwehren, dass eine gewisse Minderintelligenz die Karriere wenigstens nicht behindert. Tatsache ist und bleibt: Beför-

dert wird in Organisationen immer nur soziale Ähnlichkeit – ähnliche Denkmuster, Prioritäten, Werturteile. Was eine gute Führungskraft ist, entscheidet der Chef. So will es das System.

MONEY: Ein bisschen Sein, ein bisschen Schein, ein bisschen Schwein – das mache Chefs aus, heißt es. Wie viel Schein muss sein?

Sprenger: Hierarchie ist die Antwort auf die Frage: Wer beobachtet wen beim Beobachten? Also müssen Sie sich dem Beobachter auch zur Beobachtung anbieten. Wer ausschließlich auf seine Inhaltsleistung achtet und darauf vertraut, dass sie schon gesehen werde, ist naiv. Jede Leistung hat eine Präsentationsebene, und die dominiert meistens die Inhaltsebene. Steckt aber nichts dahinter, werden Sie vielleicht Chef, Sie bleiben es aber nicht lange.

MONEY: Wie viel Schwein muss sein?



Reinhard Sprenger: Führen heißt Herzen erreichen

Sprenger: Oft wird in Unternehmen vom „Wir“ und vom „Team“ gesprochen. Das ist zumindest teilweise gelogen. Denn sich widersprechende Ziele, knappe Güter und überschießende Bedürfnisse machen Individuen auch im Unternehmen selbst bei besten Absichten zu Konkurrenten. Wenn Sie Chef werden wollen, dann müssen Sie den Unterscheidungswettkampf gewinnen wollen – das aber möglichst unauffällig. Sie stecken also in einem Dilemma. Doch es ist unsinnig, die eigenen Interessen zu verschleiern.

MONEY: Mit welchen Eigenschaften hält man sich an der Spitze?

Sprenger: Bei aller Angst vor Allgemeinerung: 1. Hoher Eigenantrieb: Ohne Selbstmotivation und Initiative kann man allenfalls eine Behörde leiten. 2. Vorausdenken: Erfolgreiche Chefs schauen weiter als andere. 3. Erfolgreiche Kommunikation: nach innen, außen, unten und oben. 4. Ständiges Lernen oder Interesse an allen Veränderungen auf Märkten. 5. Mut: Die Konflikte sehen, die Dilemmata anerkennen und trotzdem entscheiden. vs