

Von Corinna Wnuck

Sind es die ausgefahrenen Ellenbogen, die den großen Erfolg bringen, oder ist es doch der einfühlsame Charakter, der sich auf der Karriereleiter ganz oben wiederfindet? Die Anforderungen an eine Führungskraft steigen und gehen weit über Fachkompetenz hinaus.

„Albert Einstein hatte die Note 5 in Mathematik, und ohne Soft Skills kommt auch ein Überflieger nicht weit“, argumentieren schlechte Schüler häufig. Der Haken: Fachkompetenz wird in der Regel schlichtweg vorausgesetzt. Für die meisten Führungskräfte wird mit zunehmender Personalverantwortung die Fachkompetenz jedoch zweitrangig, da ihr Aufgabenfeld immer weniger fachgebunden ist. „Wichtiger ist die Fähigkeit, die richtigen Fragen stellen zu können, um sich dadurch auch in fremde Sachverhalte rasch eindenken zu können“, beschreibt Dr. Dirk Mundorf, Personalberater bei Egon Zehnder International in München, das geänderte Anforderungsprofil.

Das Allgemeinrezept zum Weg an die Unternehmensspitze fehlt weiterhin. Trotzdem, das belegen auch zwei Studien der Akademie für Führungskräfte (März 2004) und der Personalberatung ComTeam (April 2005), gibt es Eigenschaften und Erfahrungen, die den Topmanager vom Rest unterscheiden. Die großen Personalberatungshäuser teilen diese Ansicht.

Guido Lysk, Vorstand der Get A Head Recruitment Consultants, sieht Führungskompetenz als Mischung aus Persönlichkeit und Motivation: „Es gibt zahlreiche Kriterien, die eine Führungskraft für die Spitze qualifizieren. Dabei handelt es sich oftmals um persönliche Eigenschaften, die nicht erlernbar sind.“ Lysk spielt dabei auf die Fähigkeit zur Selbstbehauptung und das eigene Durchsetzungsvermögen, aber auch auf Ausdauer und Motivation an. Nur wer wirklich die Motivation verspürt, den steinigen Weg bis an die Unternehmensspitze zu gehen, wird auch in frustrierten Zeiten nicht das Handtuch werfen.

Fachkompetenz erst in zweiter Instanz relevant

Die Ausbildung und die eigene Fachkompetenz werden damit erst in zweiter Instanz zum relevanten Karrierefaktor. Wenn ein Kandidat über bestimmte Persönlichkeits- und Leistungsmerkmale verfügt, wird er von den Unternehmen in den High-Potential-Pool der förderungswürdigen Nachwuchskräfte aufgenommen. Im Gegensatz zu vergangenen Tagen, in denen die Soft Skills immer wieder an prominente Stelle gehoben wurden, misst Thomas Deininger, Geschäftsführer der Deininger Unternehmensberatung, auf dem Sprung in den High-Potential-Pool einer deutlich überdurchschnittlichen akademischen Leistung hohen Stellenwert bei: „Es muss bereits seit der Schulzeit kontinuierlich erkennbar sein, dass es sich um einen dauerhaft leistungsstarken Menschen handelt“, erklärt Deininger. Die Unternehmen hätten derzeit eine breite Auswahl an High Potentials. Daher würde die Bedeutung von akademischen Topleistungen wieder ansteigen.

In den Bereichen Aus- und Vorbildung sieht Deininger bereits zahlreiche Möglichkeiten, sich als Potenzialträger für ein Unternehmen zu qualifizieren. Neben der akademischen Leistung nimmt auch in Deutschland das außerakademische Engagement einen immer höheren Stellenwert ein. In den USA ist es schon seit Jahren Gang und Gäbe, nebenbei noch als guter Sportler, aktiver Jungpolitiker oder engagiertes Verbandsmitglied das Interesse am gesellschaftlichen Leben außerhalb der Hörsäle zu verdeutlichen. „Solche Aktivitäten dürfen aber nicht zur Verlängerung des Studiums führen“, warnt Deininger. Darüber hinaus ist Internationalität ein weiterer, wichtiger Faktor, der im Lebenslauf einer Führungskraft nicht mehr fehlen darf: Das beginnt mit dem Austauschjahr in der Schule und kann während des Studiums gut über ergänzende Praktika und Auslandssemester vervollständigt werden. „Es ist wichtig, nicht nur die Sprache, sondern

die Kultur eines Landes zu kennen und zu verstehen, damit man den Unternehmen mit den Sprachkenntnissen wirklich nützen kann“, meint Deininger.

Die richtige Betreuung im Unternehmen sorgt für den Aufstieg

Hat man es in die Reihen der High Potentials geschafft, bedeutet das allerdings noch lange nicht, dass man auch oben ankommen wird. Der eigene Aufstieg hängt maßgeblich von der Betreuung im Unternehmen ab. Da spielen unternehmenspolitische Faktoren oftmals eine Rolle, aber auch die generellen Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen. Es bringt wenig, bewusst in ein Topunternehmen einzusteigen, wenn im gewählten Bereich ein Aufstiegsstau herrscht.

Gerade in traditionellen Unternehmen läuft die Beförderung häufig nach dem Senioritätsprinzip ab, so dass sich junge Führungskräfte bisweilen auf ein Abstellgleis verfrachtet fühlen. „Es macht Sinn, vor dem Einstieg in ein Unternehmen genau zu überprüfen, wie die Aufstiegschancen und die Beförderungsmodalitäten sind“, meint Dirk Mundorf. Das kann man in den Bewerbungsgesprächen selbst erfahren, es nützt aber auch, sich im Bekanntenkreis umzuhören, wer bereits Erfahrungen mit dem Unternehmen gesammelt hat. Nicht selten hilft es der eigenen Karriere, den bekannten Namen gegen flachere Hierarchien und schnellere Aufstiegschancen einzutauschen.

Soziale Kompetenzen und Werte trennen die Spreu vom Weizen. Die drücken sich zum einen im außerakademischen Engagement aus, aber auch in der Fähigkeit, Mitmenschen für sich zu gewinnen und Verbindungen aufzubauen. Jedoch ist auch Networking mit Vorsicht zu betreiben. Wenngleich der gute Kontakt zu Kollegen und Vorgesetzten maßgeblich Einfluss auf dem Weg nach oben ausübt, sind die Gefahren von unternehmenspolitischen Strömungen nicht zu unterschätzen. „Den jungen Kollegen fehlt oftmals die Erfahrung und das Gespür für die unternehmenspolitischen Ränke. Das kann in kritischen Situationen zum Verhängnis werden“, warnt Personalberater Deininger. Wenn die falsche Person zum falschen Zeitpunkt in Ungnade fällt, kann das unter Umständen auch das Ende der eigenen Karriere bedeuten.

Auch EZI-Berater Mundorf empfiehlt die möglichst unpolitische Positionierung über die eigene Leistung: „Junge Führungskräfte sollten sich im Unternehmen einbringen. Der bessere Weg ist jedoch eindeutig über die eigene Leistung. Gerade Projektarbeit bietet vielfältige Möglichkeiten, um schnell Ergebnisse und außergewöhnliche Leistungen vorlegen zu können.“ Die Kombination aus konkreter Aufgabe und Teamarbeit bescheinigen sowohl soziale als auch fachliche Kompetenz sowie die Fähigkeit zu strategischem Denken und systematischem Arbeiten. Darüber hinaus eignen sich gerade Projekte gut, um erste Führungserfahrungen zu sammeln und die eigenen Leadership-Kompetenzen auszuweilen. Im kleinen Rahmen kann die Fähigkeit zur Abstraktion, zur Delegation, zum Dialog, zur Organisation und zur Durchführung unter Beweis gestellt werden. Auch wiegen in einem solchen Kontext Irrtümer und Fehlentscheidungen leichter als auf dem großen Parkett.

Von Beginn an der eigenen Karriere arbeiten

Zum erfolgreichen Aufstieg gehört nicht zuletzt der Wille, die eigene Karriere von Anfang an zu gestalten. Das beginnt mit der Überlegung, wie schnell der eigene Aufstieg vollzogen werden soll: Sind Zwischenstationen erwünscht oder soll die frühe Spezialisierung auf ein Fachgebiet, wie es gerade im Finanzbereich häufig vorkommt, den Aufstieg beschleunigen. Funktional getriebene Karrieren entwickeln sich in der Regel schneller als breiter angelegte Berufswege ohne klar festgelegtes Ziel. Zudem sollte der Wille und die Fähigkeit zum Aufstieg unaufdringlich, aber klar im Unternehmen deutlich gemacht werden. Aber auch hier gilt: Weniger ist manchmal mehr und leise Töne werden ebenfalls gehört. Ein vorpreschendes Jungtalent kann sich selbst massiv schaden. Soziale Kompetenz und Feingefühl sind damit für die Organisation der eigenen Karriere bereits von Anfang an gefordert.