

A15 Lesen Sie den folgenden Text.

■ Unter Druck nach oben

Der Mann, der Karriere machen will, sollte größer als 1,80 Meter sein, schlank und dunkelhaarig, verheiratet, aber kinderlos, und sich in der Freizeit am liebsten mit sich selbst beschäftigen.

Wenn dieser Aufsteiger endlich an der Spitze der Firma angekommen ist, dann plagen ihn meist Angst und Ressentiments, geringes Selbstwertgefühl und ein unbändiges Bedürfnis nach Anerkennung. Das ist wissenschaftlich erwiesen. Na ja, zumindest sind das Ergebnisse von zwei Studien aus einer Unmenge von Untersuchungen zu der alles bewegenden Frage der Wettbewerbsgesellschaft: Wer kommt nach oben?

Bei der Analyse des Aufstiegs einiger deutscher Topmanager wird deutlich, dass der Weg nach oben sehr unterschiedlich aussehen kann. Fest steht nur eins. Sie taten die richtigen Dinge. Für das Richtige aber gibt es keine allgemeingültige Regel. Dennoch müssen die Unternehmen aus einer Vielzahl des sich anbietenden Führungskräfte-Nachwuchses die Richtigen herausfinden. Aber wie?

Wenn der Marketing-Manager der Beiersdorf AG Holger Welters mit einem Bewerber für seine Firma spricht, dann schreckt ihn zum Beispiel ausgesprochenes Karrierebewusstsein ab. „In zehn Jahren will ich Ihren Posten“, der Kandidat mit diesem Spruch hatte verspielt. Welters schaut lieber darauf, ob der Nachwuchsmanager



etwas Besonderes außerhalb des gewöhnlichen Studienganges geleistet hat. Ob er vielleicht ein Juniorenmeister im Tennis ist oder sich intensiv mit einem Hobby beschäftigt. Und ob der Student die Großleinwand für die WM-Party organisiert oder bloß zuguckt.

Die üblichen Voraussetzungen erfüllen die Bewerber beim Nivea-Konzern ohnehin meistens – Universität oder Business-School, Auslandspraktika, flüssiges Englisch und zusätzliche Zertifikate.

Die Personalchefs großer deutscher Unternehmen, so ergaben Befragungen des SPIEGEL, halten Examensnoten, Titel und schlichtes Fachwissen für wenig aussagekräftig. Nach dem Niedergang der ruppigen New Economy und dem Vertrauensschwund durch Betrugsmanöver geldgieriger Firmenbosse stieg wieder der Wert traditioneller Tugenden. „Menschliche Qualitäten werden bei Führungskräften immer stärker zum Erfolgsfaktor. Integrität, Respekt

und Anstand sind grundlegend für die Zusammenarbeit“, meint Adolf M. Picard vom Otto-Versand. In den neuesten Umfragen gaben die Unternehmen der Sozialkompetenz den ersten Rang, statt Platz vier vor zwei Jahren.

Auch bei den wichtigsten persönlichen Eigenschaften der Anwärter auf Spitzenpositionen fordern die Firmen vorrangig weiche Werte, sogenannte Soft Skills: Eigenmotivation, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft und Kommunikationsstärke liegen weit vorn. Scheinbar typische Manager-Qualitäten wie Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen, Karriereorientierung und Risikobereitschaft rangieren am Schluss.

Allerdings reichen ausschließlich kommunikative und soziale Kompetenzen nicht, um sich zu profilieren. Sie werden zunehmend als Grundvoraussetzungen betrachtet. Wer Führungskraft werden will, muss auch „Macher-Eigenschaften“ wie Ergebnisorientierung und unternehmerisches Denken vorweisen. An der Spitze der „Erfolgsfaktoren“ steht jedoch das strategische, vernetzte Denken. Eine Studie der Boston Consulting Group kristallisierte vier Idealtypen heraus: den Analytiker, den Macher, den Integrator und den Erfinder, die meistens in Kombination gesucht sind.

Besonders gefragt ist der „kluge Macher“, der strategisches Denken mit Unternehmerrgeist verbindet, der Nobelpreisträger mit dem Charakter von Mutter Teresa.

A16 Textarbeit

- a) Markieren Sie die richtige Antwort. Entscheiden Sie bei jeder Aussage: Steht das im Text? Ja oder nein? Wenn der Text dazu nichts sagt, markieren Sie X.

	ja	nein	X
1. Examensnoten und Fachwissen sind bei der Bewerbung nicht wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Es gibt keine erkennbaren Gründe dafür, dass die Bedeutung der Sozialkompetenz in den letzten Jahren zunahm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Erziehung und Herkunft spielen für die Karriere eine entscheidende Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Zur Schau getragenes Karrierebewusstsein kann sich beim Bewerbungsgespräch als nicht förderlich erweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sogenannte Macher-Eigenschaften sind ebenso wichtig wie soziale Kompetenzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Das Wichtigste ist, dass ein angehender Manager das Richtige tut. Was das Richtige ist, weiß keiner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>