

Gibt es doch eine Formel für den beruflichen Aufstieg?



Tobias Bläsing

Der Artikel „Die Erfolgsformel“, erschienen im Managermagazin Ausgabe 5/2005, setzt sich kritisch mit den charakteristischen und biologischen karrierefördernden Faktoren auseinander und zeigt welche besonders förderlich für den Aufstieg sind. In der Studie der Wirtschaftsuniversität Wien, die Professor Wolfgang Mayrhofer und sein Team durchgeführt hat, sind die unterschiedlichen Karrierewege deutschsprachiger Manager der vergangenen Jahrzehnte analysiert worden.

Die Ergebnisse zeigen, was wirklich zählt auf dem Weg an die Spitze.

Über 1000 Absolventen, die heute in den mittleren und oberen Führungsgremien großer deutscher, Schweizer und österreichischer Unternehmen arbeiten, wurden befragt. Durch den Vergleich der unterschiedlichen Karrierepfade von Absolventen aus den 70er, 80er und 90er Jahren konnten Erkenntnisse über Veränderungen der Aufstiegsbedingungen in den vergangenen Jahrzehnten erlangt und relevante Karriere fördernde Faktoren, deren Bedeutung auch in der Zukunft nicht abnehmen wird, identifiziert werden.

Die *Herkunft* spielt nach wie vor eine herausragende Rolle beim Aufstieg auf der Karriereleiter. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Manager mit der meisten Führungsverantwortung zum größten Teil aus Akademikerfamilien stammen und belegen damit den enormen Einfluss der Herkunft auf die Karrierelaufbahn. Der richtige Stallgeruch spielt dabei wohl eine entscheidende Rolle. Dieses Auswahlverhalten bei Neueinstellungen begründet sich darin, dass die Unternehmenslenker sich bevorzugt mit Leuten umgeben, denen sie vertrauen können.

Dieses Gefühl des „Vertrauens“ wird durch Persönlichkeitsmerkmale verstärkt, die die Bewerber aus gut situierten Verhältnissen grundsätzlich mitbringen. Kenntnisse über Dress- und Benimmcodes der Chefetage, unternehmerisches Denken, Souveränität im Auftreten und Verhalten, sowie eine breite Allgemeinbildung gelten als grundlegende Eigenschaften der Wohlgeborenen. Aufstiegswillige können sich durchaus einige dieser Eigenschaften aneignen, doch was ihnen in jedem Fall fehlen wird ist die Leichtigkeit, mit der sie sich in den Sphären der Chefetagen bewegen.

Noch gravierender und negativer als die falsche Herkunft wirkt sich nur noch die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht auf die Karrieremöglichkeit aus. Um der Vermutung, Karrierenachteil Frau, auf die Spur zu kommen bildete Mayrhofer und sein Team virtuelle Zwillingspaare mit vergleichbarer sozialer Herkunft, Studienerfolge und Persönlichkeitsstruktur. Einzigstes Unterscheidungsmerkmal war das Geschlecht. Das Resultat ist eine eindeutige Bestätigung der vermuteten Bevorzugung von männlichen Führungskräften, sowohl aus monetärer Sicht, als auch aus der Sicht der Führungsverantwortung.

Nach zehn Jahren im Beruf liegt das Gehalt der männlichen Manager deutlich höher als das der Frauen, insgesamt summiert sich der Verdienstvorteil auf 71.000 Euro nach zehn Jahren. Die Entwicklung bei der Führungsverantwortung sieht ähnlich aus. Nach zehn Jahren haben Frauen in Führungspositionen durchschnittlich 3 unterstellte Mitarbeiter, gegenüber 20 bei den durch Männer besetzten Führungspositionen.

Zwangsweise muss man sich nun die Frage gestellt: Wirkt sich der Faktor Frau bzw. das Kind eines Arbeiters zu sein, zwangsweise negativ auf die Karriere aus?

Diese Frage lässt sich klar mit nein beantworten. Die biologischen und sozialen Handicaps lassen sich mit der richtigen Einstellung, Engagement und den passenden Mitteln deutlich reduzieren, was ebenfalls durch die Studie belegt ist. Neben dem „Hochwohlgeborenen“ und der „Unterbezahlten“, die sich durch nicht beeinflussbare biologische und gesellschaftliche Faktoren von den restlichen Bewerbern abheben, lassen sich noch der „Selbstinszenierer“, der „Mustermann“ und der „Einzelkämpfer“, als karriereförderliche Charaktereigenschaft ausmachen.

„Tue Gutes und Rede drüber“ ist der Leitgedanke des Selbstinszenierers. Führungskräfte, die die Fähigkeit besitzen ihren Erfolg zur rechten Zeit ins rechte Licht zu rücken um sich zu präsentieren, steigen schneller auf. Es zeigt sich, dass es sich durchaus lohnt die Konkurrenz auszustechen und die eigenen Vorzüge in den Vordergrund zu stellen. Denn Manager, die diese Spielregeln befolgen verdienen durchweg mehr und haben mehr Führungsverantwortung als ihre zurückhaltenden und taktvollen Kollegen.

Das demonstrative Zurschaustellen von Macht und Autorität bringt mehr Einfluss und steigert gleichzeitig auch die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter. Showtalent alleine reicht jedoch nicht aus um erfolgreich zu sein. Nur verbunden mit einem dauerhaften und überdurchschnittlichen Engagement kann der außerordentliche Erfolg des Selbstinszenierers mit nachprüfbar Ergebnissen belegt werden. Wer keine Lust verspürt sich so in den Vordergrund zu drängen oder wem es gegen die innere Einstellung geht sich mit dieser Ellenbogenmentalität im Büro durchzusetzen, der kommt irgendwann nicht mehr weiter auf der Erfolgsleiter.

In den 70er Jahren war ein dichtes Kontaktnetz aus Freunden und Förderern für den Erfolg ein wesentlicher Faktor. Zudem bestimmte der Berufsstart in einem großen Unternehmen maßgeblich den Karriereerfolg. Die Anforderungen haben sich seither eindeutig gewandelt. Individuelle Karrierenachweise zählen mehr als die Dichte des persönlichen Netzwerkes. „Einzelkämpfer“, die in einem Unternehmen mit der richtigen Marktposition und Branche einsteigen, haben die besseren Aufstiegsmöglichkeiten.

Der „Mustermann“ nimmt den direkten Weg nach oben, ohne Rücksicht auf sein eigenes Privatleben wobei Pausen und Auszeiten ein Fremdwort sind. Allzu häufige Posten- und Unternehmenswechsel sowie Karriereunterbrechungen, wie die Auszeit für eine lang ersehnte Weltreise, behindern den Aufstieg und den monetären Erfolg nachhaltig. Die Gefahr, dass sich eine Auszeit zu einem Dauer-Aus entwickelt ist enorm.

Auch wenn es bewiesen ist, dass es in den 70er und 80er Jahren tatsächlich leichter war Karriere zu machen, ist die Belohnung für jene die sich durchbeißen weitaus höher. Der Wert der wirklichen Topleute steigt, was in einer immer komplexer werdenden Geschäftswelt nicht verwundert, da die Unternehmen darauf angewiesen sind Managementtalente mit frischem Wissen für sich zu gewinnen. Auch der Vorteil des richtigen Stallgeruchs oder der richtigen Beziehung relativieren sich sehr schnell auf Null, wenn die Anforderungen nicht genügen und die Leistungsbereitschaft nicht ausreicht.

Tobias Bläsing, TQU BUSINESS GMBH
tobias.blaesing@tqu-group.com

veröffentlicht in README.TQU 56