



**KARRIERE-KNICK**

**Werner Kieser**  
Gründer von Kieser Training

Nachdem der gelernte Tischler sich beim Boxen verletzt hatte, trimmte er sich durch das damals in Deutschland nahezu unbekannte Krafttraining wieder fit. So machte er sein Hobby zum Beruf. Heute gehören Kieser über 130 Rückentrainingstudios.

**„Der Mensch wächst am Widerstand.“**



**KAMIN-KARRIERE**

**Karin Dorrepaal**  
Mitglied des Vorstands bei Schering

Master-Abschluss in Psychologie, Promotion in Medizin, über zehn Jahre Erfahrung bei der Beratung Booz Allen Hamilton auf dem Gebiet pharmazeutische Industrie: Dorrepaal war gut auf den Vorstandsjob bei Schering vorbereitet.

**„Abwechslung mag ich, Herausforderung liebe ich.“**

# Managertyp der Zukunft

Der Karriere-Knick: Erfolgsrezept oder Karrierekiller? Eine exklusive Studie für Euro verrät, welche Eigenschaften Chefs haben müssen.

**WAS HAT WERNER KIESER** nicht schon alles in seinem Berufsleben gemacht! Der Schweizer lernte Tischler, schlug sich als Boxer durch, jobbte als Personal Trainer und auf dem Bau als Zimmermann und Eisenleger. Dann, vor 40 Jahren, machte sich der heute 64-Jährige in Zürich mit speziellen Rückentrainingsstudios selbstständig.

„Als Tischler lernt man konkretes Denken. Das hilft mir bei der Visualisierung von abstrakten Sachverhalten. Beim Boxen ist es die Grunderfahrung, ausschließlich auf seine physischen Kräfte angewiesen zu sein“, ist Kieser überzeugt. Diese Erfahrung bewahre

davor, das „Elementare unserer Existenz“ aus dem Auge zu verlieren und abzuheben. Kiesers Karriereweg ist ungewöhnlich – aber erfolgreich.

Karin Dorrepaal dagegen hat einen geradlinigen Lebenslauf: Sie baute ihr Pharma-Wissen von Posten zu Posten aus und glänzt nun im Vorstand des Berliner Pharmakonzerns Schering.

Auch in der RTL-Serie „Big Boss“, bei der zwölf Kandidaten um 250 000 Euro Startkapital für die eigene Firma ringen, treffen Menschen mit geradlinigen und krummen Lebensläufen aufeinander (Euro 11/04). Beispielsweise Teresa, die mit einer Einser-Abi-Note

das BWL-Studium in Angriff nahm, um für die Gründung ihrer ersten Firma gerüstet zu sein. Kontrahentin Natascha probierte erst einiges aus, machte dann ihr Hobby zum Beruf und baute zunächst Tauchstationen auf. Welcher Weg ist der bessere? Ist vielleicht sogar der Karriere-Knick das Erfolgsrezept?

Management-Trainerin Christine Scheitler befragte 400 Führungskräfte, welche Eigenschaften von Managern gestern, heute und morgen für den Erfolg von Unternehmen wichtig sind. Das Ergebnis der exklusiv für Euro gemachten Studie: Kommunikations-, Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit

sowie gutes Informationsmanagement sind künftig der Schlüssel zum Erfolg. Und diese Eigenschaften findet man nach Ansicht von Christine Scheitler verstärkt bei Personen, die einen ungewöhnlichen Lebensweg gegangen sind.

Dagegen verlieren die „spezifischen Fachkenntnisse“ immer stärker an Bedeutung. In der Vergangenheit rangierten sie laut Umfrage auf Platz eins, bei den Fähigkeiten, die heute gefragt sind, werden sie an zehnter Stelle genannt und in der Zukunft rutschen sie in die Bedeutungslosigkeit ab (auf Platz 17 von 21, siehe Tabelle).

### KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT

gilt heute dagegen als der strategische Schlüssel zum Erfolg schlechthin – für 80 Prozent der befragten Führungskräfte. In fünf bis zehn Jahren steigt die Bedeutung sogar weiter (86 Prozent) und ist damit die wichtigste Top-Manager-Fähigkeit der Zukunft. „Je höher man kommt, desto wichtiger werden die kommunikativen Fähigkeiten“, sagt Scheitler. Früher war diese Eigenschaft noch weitgehend unbedeutend (für nur 36 Prozent der befragten Manager ist sie ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Karriere).

Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit erhält zudem immer mehr Gewicht. Nahm diese Eigenschaft vor zehn Jahren noch fast den letzten Platz ein, wird sie für die Zukunft als zweitwichtigste Fähigkeit angesehen. Ähnlich wichtig ist die Teamfähigkeit, die von Rang 18 auf Rang 2 stieg. Menschen mit diesen Eigenschaften seien am ehesten dazu fähig, Umbrüche am Arbeitsmarkt zu meistern, urteilt Thomas Lang-von Wins, Organisationspsychologe an der Universität München.

„Unternehmen können heute nicht mehr langfristig, sondern maximal für zwei bis drei Jahre planen. Die Verantwortlichen müssen hier umdenken“, fordert Unternehmensberaterin Scheitler. Diese Flexibilität und Veränderungsbereitschaft bringen vor allem Seiteneinsteiger und Querdenker mit.

Kurzfristig allerdings haben sie etwas schlechtere Karten als Personen mit geradlinigem Lebenslauf: „Der Druck in den Unternehmen ist heute sehr hoch.

Sie suchen Leute, die schnell Ergebnisse bringen und Probleme lösen“, sagt Albrecht von Bonin, Chef der VON BONIN Personalberatung.

Noch seien Werte wie Beständigkeit, Zuverlässigkeit und Integrität in den meisten Branchen wichtiger als die Fähigkeiten von Querdenkern oder Seiteneinsteigern. Das traditionelle Profil würde sich vor allem bei Menschen finden, die sich kontinuierlich in eine Richtung entwickelt hätten.

Über 90 Prozent der von Bonin vermittelten Führungskräfte wiesen einen gradlinigen Lebenslauf auf. Diese Personen haben vor allem Chancen in technischen und kaufmännischen Berufen, in Forschung und Rechnungswesen.

Quereinsteiger können sich bereits heute Chancen ausrechnen, wo es um den Umgang mit Menschen, um Kommunikationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft geht; vor allem in Branchen wie Hotel, Gastronomie, Werbung oder im Vertrieb – oder sie werden Unternehmer. Hier ist es sinnvoll, in jedem Bereich Erfahrungen gesammelt zu haben – angefangen vom Marketing, über die Buchhaltung bis zum Vertrieb.

Dem kann sich Unternehmer Kieser nur anschließen: „Meine besten Entscheidungen glichen einer Attacke auf die betriebswirtschaftliche Vernunft. Und als Autodidakt lernt man, was man braucht, nicht, was man muss.“

CHRISTIANE BÜCHSEL <

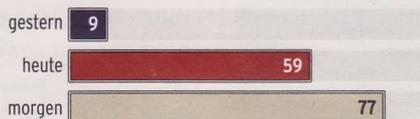
## Chef-Faktor: gestern, heute und morgen

Faktoren für Führungserfolg in Prozent der Befragten

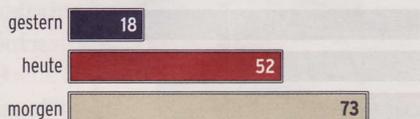
### Kommunikationsfähigkeit



### Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit



### Informationsmanagement



### Soziale Verantwortung



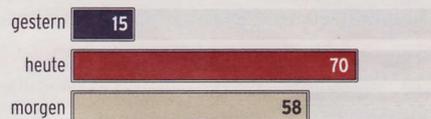
### Kreativität



### Glaubwürdigkeit



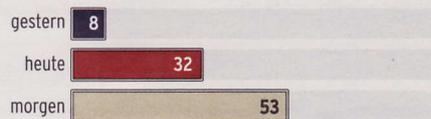
### Teamfähigkeit



### Konfliktfähigkeit



### Selbstreflexion



### Spezifische Fachkenntnisse



Quelle: Euro

Euro

### STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE:

Aus 21 Eigenschaften wählten 400 befragte Führungskräfte die je zehn wichtigsten aus, eingeordnet nach Eigenschaften von ...  
**... GESTERN** - Unternehmen unter den Bedingungen der traditionellen Marktwirtschaft

vor fünf bis zehn Jahren  
**... HEUTE** - im aktuellen Umfeld  
**... MORGEN** - unter Bedingungen wachsender Globalisierung, des Wissens und neuer Technologien in fünf bis zehn Jahren