



Foto: Fotolia

Gerhard Krassnig

“WINGS for Success”

Der Weg zur Spitze – Erfolgsfaktoren für den Wirtschaftsingenieur

Karriereerfolge sind schon lange kein Mysterium mehr. Und dennoch fragen sich Studenten/innen und Jungmanager/innen: Wie machen das die Großen, die Erfolgreichen? Ist es Glück, nach oben zu kommen oder sind es die guten Beziehungen oder beides? Was muss man „drauf haben“, um den Herausforderungen der Zukunft zu genügen.

Es lohnt sich ein Blick hinter die Kulissen, um zu verstehen, was Karrieren “beflügelt” und was WINGS “wings for success” verleiht. Spencer Stuart untersuchte dazu in einer umfassenden Studie die Gründe für Spitzenkarrieren. Bei näherer Betrachtung stellte sich heraus, dass außergewöhnliche Karrieren auffallend konsistenten Bahnen folgen. Fünf Karriermuster spielen dabei die entscheidende Rolle.

1. Außergewöhnlich erfolgreiche Executives kennen ihren beruflichen Wert.

Woraus besteht der sogenannte berufliche Wert? Er besteht mehr als aus dem Jahresgehalt plus Benefits. Vereinfacht setzt sich der Marktwert aus zwei Elementen zusammen: dem Wert des Potentials (potentielle Energie) und dem Wert der Erfahrung (kinetische Ener-

gie). Im Laufe der Karriere verändern sich diese beiden Elemente in ihrer Gewichtung ähnlich den Eigenschaften der Energie: potentielle Energie und kinetische Energie. Am Anfang der Karriere überwiegt das Potential bzw. der potentielle Wert. In der Folge setzt man sein Potential ein, verwendet intellektuelle Energie und soziale Fähigkeiten und erzielt Momentum.

Der Wert der beruflichen Erfahrung ergibt sich aus der Summe der bisherigen bzw. laufenden beruflichen Aktivitäten. Berufliche Erfahrung wird naturgemäß höher bezahlt als berufliches Potential. Erfahrung lässt sich auch leichter messen als potentielle Fähigkeiten. Nichtsdestotrotz: Arbeitgeber, die sich im Rekrutierungsprozess in erster Linie auf berufliche Erfahrungen konzentrieren, unterschätzen oftmals den Wert des Potentials eines/r Kandi-

daten/-in und limitieren damit vielfach den Erfolg einer Positionsbesetzung.

Die Phase I einer Karriere: Promise Phase

Sie folgt auf die Ausbildungsjahre und dauert bis Anfang 30. Der gesamte Marktwert wird in erster Linie durch Potential und Verheißung bestimmt. Ein sehr erfolgsversprechender Ansatz ist es, sich am Anfang der Karriere um eine Anstellung bei einer Blue Chip Company zu bemühen und sich breite Erfahrung (Job Rotation) anzueignen. Wichtig ist es hier herauszufinden:

- Was möchte man wirklich machen? und
 - In welchen Fachbereichen ist man wirklich gut? Wo liegen die jeweiligen Stärken?
- Ein Motto lautet hier: „Go blue chip early.“

Dieser Abschnitt der beruflichen Laufbahn ist die sogenannte Investitionsphase. Richtig investiert kann später reiche Dividende zeitigen. Welche Richtung man immer einschlägt, ob man sich für eine große internationale Corporation mit all den Training-Programmen für Universitätsabsolventen oder eine Laufbahn im öffentlichen Bereich entscheidet, man wähle sorgfältig aus und beginne die Karriere mit einer Tätigkeit, die es einem erlaubt, einen Schatz an Erfahrungen aufzubauen und Zusatzqualifikationen zu erwerben. Das kann z.B. im Rahmen eines weiterführenden MBA-Programmes erfolgen. Obwohl auch in dieser Phase Leistung und Erfolg zählen, bedeutet Karrieremanagement in dieser Phase auch Erkunden und Probieren. Nach dem Studium erst einmal eine Weltreise zu machen, ist riskant. Wenn man sich in der Phase, in der das Potential am höchsten ist, nicht am Arbeitsmarkt befindet, vergibt man sich viele Chancen. Auch später gilt: Eine Karriere nach einem Sabbatical fortzusetzen, ist kein leichtes Unterfangen.

Unterm Strich steht: Wenn man sich dafür entscheidet, sein Potential nicht zu nutzen, gibt man es trotzdem aus!

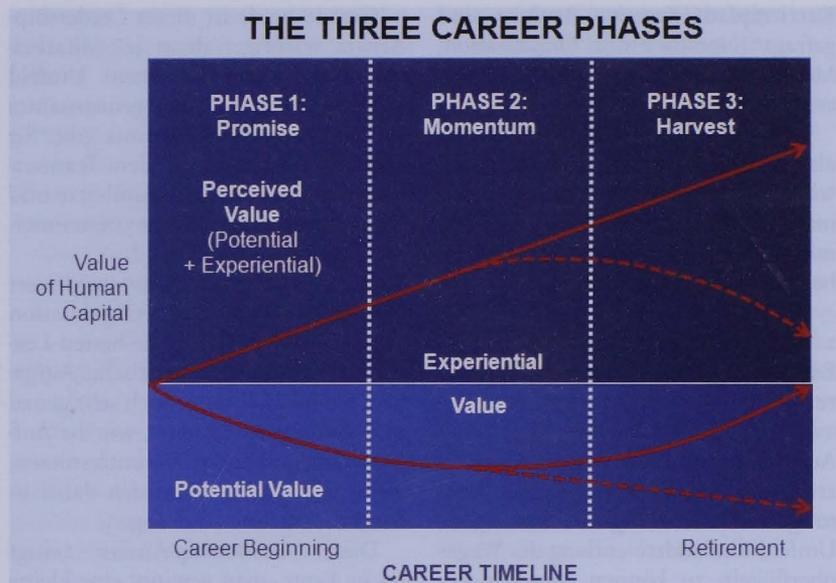
Das Potential mit immer reicherer Erfahrung zu kombinieren, bildet das Fundament für spätere berufliche Chancen und Entwicklungen.

Was soll in der „Promise Phase“ idealerweise abgeschlossen und erzielt worden sein:

- 1) Für eine reputable Firma gearbeitet zu haben.
- 2) Über sich selbst genug gelernt zu haben, um ein klares Bild für eigene Interessen und Stärken entwickelt zu haben.

Die Phase II einer Karriere: Momentum Phase

In diesem Abschnitt der Karriere konvertiert man das Potential in Erfahrung und formt die funktionalen Skills aus. Man zieht seine Spur, übernimmt breitere Verantwortung, managt nun auch andere Fachkräfte und kultiviert ein Netzwerk von Geschäftskontakten. Dies passiert meistens so ab Mitte 30, wenn man in die Momentum-Phase einer Laufbahn eintritt. Viele Executives erreichen in dieser Phase den Höhepunkt an verwertbarer Erfahrung,



IM BILD SYMBOLISIERT DER AUFSTIEGENDE PFEIL DEN/DIE ERFOLGREICHE/N MANAGER/-IN BZW. FACHKRAFT, DESSEN/DEREN KARRIERE SICH STETIG NACH OBEN BEWEGT. IN DER MITTE DER KARRIERE ZEIGT SICH OFTMALS EINE UNTERSCHIEDUNG: SEHR ERFOLGREICH – WENIGER ERFOLGREICH.

die höchste Beschleunigung des Karriere-Swings oder auch den Beginn einer flacher werdenden bzw. absteigenden Karrierekurve. Diese Phase ist gekennzeichnet durch Aufstieg und Promotion, man ist für andere Firmen attraktiv und kann sprichwörtlich durchstoßen und an die Spitze gelangen.

Aus unseren Untersuchungen geht zudem hervor, dass die Frequenz an Abworbversuchen durch andere Unternehmen in der Altersklasse zwischen 38 und 45 den Höhepunkt erreicht. Leider ist dies auch die Phase, in der Karrieren abreißen. Karriereverläufe beginnen sich breit aufzufächern, und nicht alle zeigen nach oben. Dies ist aber auch die Zeit, in der schwierige und wichtige Karriereentscheidungen getroffen werden müssen. Vollzieht man einen Wechsel, hat man weiterführende Möglichkeiten im eigenen Unternehmen und so fort?

Am Ende der Momentum Phase hat man idealerweise Folgendes erreicht:

- 1) Signifikante Verantwortung im jeweiligen Fachbereich getragen, was einen bis an den Rand der Möglichkeiten gefordert hat.
- 2) Nachhaltig herzeigbare Leistungen / Ergebnisse erbracht.
- 3) Eine angemessene Visibilität in der Organisation bzw. der jeweiligen Industrie sichergestellt.

Damit hat man einen weiteren Grundstein für die Fortsetzung einer Karriere geschaffen. Und damit ist man bestens gerüstet für die Reife- bzw. Erntephase.

Die Phase III einer Karriere: Erntephase

Diese beginnt bei vielen Executives nach 20 bis 25 Berufsjahren, also mit 45 bis Anfang 50. In diesem Laufbahnabschnitt wird die Differenzierung deutlich. Herausragende Executives haben zunehmend Karrierechancen in anderen Firmen, in Aufsichtsratsfunktionen etc. Die Formel für weiterführenden Karriereerfolg in der Erntephase lautet:

Man transferiert den nun reichlich vorhandenen Erfahrungsschatz in neuerliches Potential!

Wichtig ist hier eine genaue Bestandsaufnahme sämtlicher während der bisherigen Karriere erworbenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen mit unterschiedlichen Branchen und Industrien sowie unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Aus dieser spezifischen Verknüpfung und Kombination ergibt sich ein neuer Ansatz, neues Potential für weiteren Aufstieg bzw. weitere spannende berufliche Tätigkeiten. Nicht immer begibt man sich hier auf einen ausgetretenen

Karrierpfad. Kreative Ansätze sind gefragt (Non-for-Profit Organisation, Mentoring, Lehre, politische Aufgaben etc.).

Den eigenen Wert zu verstehen ist also wichtig, aber fast wichtiger ist es, wie man Leadership praktiziert, wie man mit Mitarbeitern/-innen umgeht und was in der Konsequenz von Mitarbeitern/-innen zurückkommt.

2. Außergewöhnlich erfolgreiche Executives haben Erfolg durch andere.

Auf den ersten Blick scheint Karriereerfolg ausschließlich von eigener Leistung und der Fähigkeit, das eigene Umfeld und andere entlang des Weges überflügeln zu können, abzuhängen. Viele sehen darin das wirksamste Rezept für Aufstieg. Ebensoviele sehen den Weg zur Spitze mit Tücke, Neid und Missgunst gepflastert. Je höher man gestiegen ist, desto unangenehmer und gefährlicher wird das Umfeld. Müssen daher jene, die den Weg zur Spitze geschafft haben, aggressive und egozentrische Individuen sein? Nicht unbedingt!

Die Spencer Stuart-Studie dokumentiert: Vor allem jene Führungskräfte sind besonders erfolgreich, die herausragende Talente begeistern und zu Höchstleistungen führen können. Ihr Erfolg ist deshalb Resultat der Fähigkeiten, Talente und Leistungen ihrer Mitarbeiter/-innen und Kollegen/-innen.

Top Executives sind in der Regel von anderen Top Performern umgeben.

In der Erhebung wurde weiters gefragt, was einen äußerst erfolgreichen Executive ausmacht. Enorme 90 % der Befragten haben das Bild einer wenig ich-bezogenen Führungskraft gezeichnet. Der Typus des aggressiven „take no prisoners“-Executive kam nur in einem von 20 Fällen vor.

Ein Leadership-Ansatz, der am Erfolg der Mitarbeiter/-innen basiert, ist somit ein signifikantes Muster erfolgreicher Executives. Wir nennen diesen Ansatz „Benevolent Leadership“, was sich mit einem unterstützenden, fördernden, wohlwollenden Führungsansatz umschreiben lässt.

Gerade heute ist dieser Leadership-Ansatz wichtiger denn je. Mitarbeiter/-innen wollen in einem Umfeld arbeiten, in dem es ein gemeinsames Leistungs- und Erfolgsklima gibt. Sie schätzen ein Umfeld, in dem Teamverhalten durch ethische Grundsätze und ein entsprechendes Wertesystem untermauert und gesteuert wird.

Der „Benevolent Leader“ maximiert die Performance einer Organisation durch „Ermöglichen“. Die besten Leader delegieren sogar kritische Aufgaben. Sie beobachten jedoch sehr genau und aus sicherer Distanz, wie die Aufgabe umgesetzt wird. Sie unterstützen, wenn notwendig, ohne sich dabei in den Vordergrund zu drängen.

Dieser Leadership-Ansatz zeitigt reiche Ernte, man gewinnt eine kleine Armee an Mitarbeitern/-innen, die im eigenen Lager kämpft und einen nach oben drückt. Der herausragende Executive ergattert die Spitze nicht, er wird nach oben gezogen und gedrückt.

3. Außergewöhnlich erfolgreiche Executives überwinden das Erfahrungsparadoxon.

Vor allem Berufseinsteiger leiden darunter, dass sie einen Job nicht ohne nachgewiesene Erfahrung bekommen - aber die geforderte Erfahrung wiederum nicht ohne Job sammeln können. Dieses Paradoxon trifft auch Führungskräfte: Wie soll man jemals CEO werden, wenn man es nicht schon vorher war?

Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass die erfolgreichsten Executives diese Hürde ohne große Schwierigkeiten meistern. Ihnen ist es bewusst, dass sie Wege finden müssen, jene Erfahrungselemente zu sammeln, die notwendig sind, um weiter zu kommen. Manchmal sind das markante karrieredefinierende Erfahrungen, in vielen Fällen ist es jedoch eine Summe von konkreten inkrementellen Ereignissen, die es ihnen ermöglichen, auf die nächste Stufe zu gelangen.

In jeder Laufbahn gibt es entscheidende Momente und Gelegenheiten, die von ausschlaggebender Bedeutung sind und eine Karriere im positiven Sinne dramatisch verändern können.

Erfolgreiche Executives erkennen jene wertvollen Profilierungsmöglich-

keiten, die andere meist übersehen. Unsere Studie arbeitet sehr deutlich heraus, welche unterschiedlichen Möglichkeiten Executives in der Praxis nutzen, um sich zu profilieren. Die Bandbreite reicht dabei vom Einfordern von Profilierungsmöglichkeiten über zusätzliche Bildung bis hin zu „Tauschgeschäften“ mit dem Vorgesetzten. Ein herausgegriffenes Beispiel lautet:

„Großes Problem, große Möglichkeiten.“

In einem Umfeld zu arbeiten, das wohlgeordnet dahin läuft, mag zwar komfortabel sein, bietet aber eher weniger Möglichkeit, sich zu profilieren. In schwierigen, notleidenden betrieblichen Situationen liegt die Latte für den Erfolg meist niedriger. Wenn man dort Dinge zum Guten wenden, fällt man auf und punktet.

4. Außergewöhnlich erfolgreiche Executives befolgen die 20/80-Regel.

Das Pareto-Prinzip besagt, dass sich viele Aufgaben mit einem Ressourceneinsatz von ca. 20 % so erledigen lassen, dass 80 % aller Probleme gelöst werden. Die verbleibenden 20% der Ergebnisse benötigen 80 % des Aufwandes bzw. der Gesamtzeit - und verursachen die meiste Arbeit. Anders verhält es sich bei Spitzenkarrieren: Hier geht es um die letzten 20 % - und damit um jene Inhalte, die über die Erreichung der vorgegebenen Jobziele hinausgehen.

In der Regel sind bei Führungsjobs etwa 80 % der Tätigkeiten und Ziele vordefiniert, und in einer sorgfältigen ausgearbeiteten Positionsbeschreibung bis ins Detail festgelegt. Diese Ziele zu erreichen, wird schlichtweg erwartet. In der Spencer Stuart-Studie geben ca. 95 % der Befragten an, dass sie die im Job vorgegebenen Ziele durchwegs lückenlos erreichen. Um sich jedoch vom Hauptfeld absetzen zu können, geht es um jene 20 Prozent, die nicht definiert sind. Was man hier tut und wie man hier performt, das ist wirklich entscheidend. Genau dies macht die 20/80-Regel deutlich.

Die erfolgreichsten Executives haben Antworten auf die entscheidenden Fragen gefunden: Wodurch schaffe ich gezielt Mehrwehrt für das Unterneh-

men? Wodurch erziele ich Wirkung? Was ist mein Impact? Gefragt sind wirkungsvolle Sonderbeiträge. Das 20/80-Prinzip ist eine wirkungsvolle Strategie, um aus einer funktionalen Rolle den Aufstieg ins Topmanagement zu schaffen.

Es ist auch ein erstklassiges Prinzip, um das Erfahrungsparadoxon zu überwinden, denn die meisten Firmen wollen ja Topmanager, die schon vorher Topmanager waren.

5. Außergewöhnlich erfolgreiche Executives verbinden Stärken, Begeisterung und adäquates Umfeld.

Für die meisten bedeutet eine herausragende Karriere ein Topeinkommen in einer Topposition. Wir sprechen jedoch von etwas ganz anderem. Für uns hängt eine außergewöhnliche Karriere von drei spezifischen Elementen ab:

- 1) einer Aufgabe, bei der man seine Stärken einsetzen kann,
- 2) einer Aufgabe, für die man sich begeistern kann und mit Leidenschaft ans Werk geht und
- 3) einer Arbeitsumgebung, die zum jeweiligen Wertesystem passt, also Personen mit denen man gerne arbeitet („the cultural fit“).

Die Praxis zeigt, dass es nicht so einfach ist! Im Rahmen unserer Untersuchung sind wir der Frage nachgegangen, wie viele Führungskräfte sich in einer Position befinden, in der sie ihre Stärken ausspielen können, Aufgaben erledigen, für die sie sich begeistern können, und in einem Arbeitsumfeld tätig sind, d.h. mit Personen arbeiten, die sie schätzen und respektieren. Das Ergebnis ist einigermaßen frustrierend. Nur 9 % der Befragten befanden sich in einer derartigen Situation.

Startvorteile, die WINGs mitbringen:

WINGs besitzen bereits erhebliche Startvorteile, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Die Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur zählt zu den erfolgreichen österreichischen Ausbildungsgeschichten. Sie ermöglicht nicht nur für die Absolventen bemerkenswerte berufliche Entwicklungen. Sie trägt auch zum Erfolg des Wirtschaftsstandortes Österreich bei.

Studien gehen davon aus, dass bis 2020 insgesamt fünf Millionen neue Jobs im technischen Bereich in Europa entstehen. Die Berufsgruppe der Ingenieurinnen und Ingenieure sowie verwandter Wissenschaftsberufe wird allein in Österreich um 30.000 neue Arbeitsplätze zulegen.¹

Der Wirtschaftsingenieur mit seinem einzigartigen Kompetenzportfolio aus technischem und ökonomischem Know-how bringt auf den Punkt, was Wirtschaft, Wachstum und Wohlstand brauchen.

Die Praxis zeigt uns: Ein solides Karrierefundament durch eine erstklassige Ausbildung ist gut. Aber eine außergewöhnliche Karriere ist damit nicht automatisch vorprogrammiert.

Neben den fünf Mustern, die zu Erfolgen führen, lohnt es sich, über die eigene Karriere zu reflektieren. Dazu zwei abschließende Gedanken.

Den gemeinhin üblichen Weg, die eigene Karriere zu managen, nennen wir „Career Push“.

Darunter verstehen wir den geradlinigen Aufstieg auf der Karrierelei-

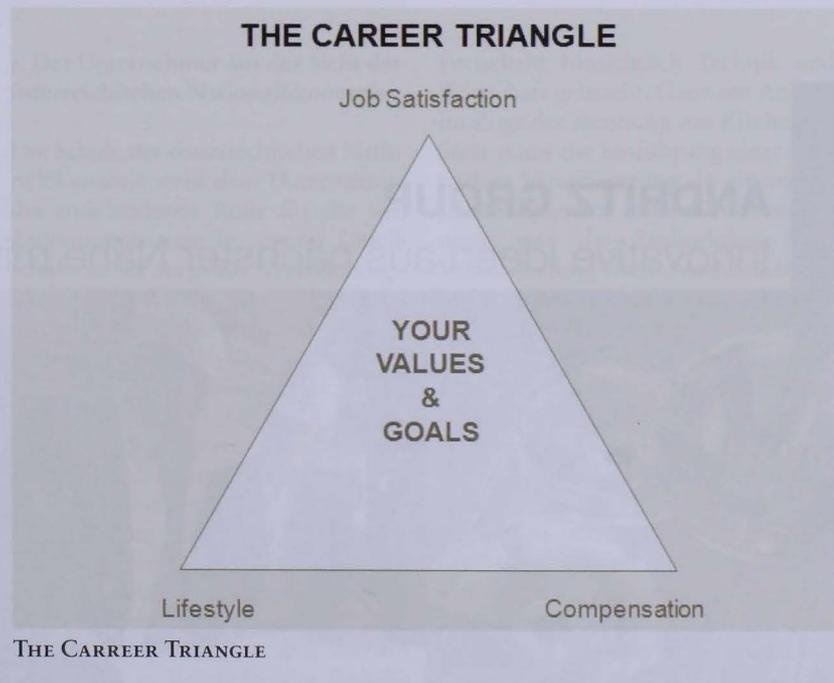
det und drauf kommt: Die Leiter wurde an die falsche Wand angelehnt.

Typisches Muster dafür sind: Mein Großvater war Anwalt, mein Vater ist Anwalt, also werde auch ich Anwalt!

Aber auch vermeintliches Prestige, Erwartungshaltungen des persönlichen Umfeldes und so fort sind vielfach treibende Kraft für diesen Ansatz. Jede Stufe auf der Karriereleiter gibt ein Kick, zumindest am Anfang. Wenn die Karriereleiter jedoch an der falschen Wand steht, steigt mit der Höhe auch meistens die Angst! Diese wird dann vielfach als „Preis für den Erfolg“ bezeichnet.

Einen zum „Career Push“ alternativen Weg nennen wir „Career Pull“.

Dieser Ansatz stellt den langfristigen Aspekt in den Vordergrund. Dazu gehören ein gutes Maß an Selbstreflexion und Mut, das eine oder andere Jobangebot oder eine Promotion abzulehnen. Dazu gehört auch, sorgfältig abzuwägen, Gelegenheiten genau zu analysieren und – ausgestattet mit der Kenntnis der eigenen Fähigkeiten und Potentiale (siehe die bereits be-



ter. Dieser Ansatz birgt jedoch einige Tücken. Von außen mag es oftmals aussehen, als wäre alles in bester Ordnung. Für den/die Betroffene/n ist das nicht immer so. Insbesondere, wenn er/sie sich schon recht weit oben befin-

sprochenen Muster) - den langfristig lohnenden Weg einzuschlagen.

Im Rahmen unserer Tätigkeiten haben wir ein einfaches Hilfsmittel entwickelt, das wir Karriere Triangel nennen.

¹ Quelle: IV, Mint 2020

Job Satisfaction korreliert mit Begriffen wie Möglichkeit zu gestalten, Qualität des Umfeldes, Aufstiegs-/Entfaltungsmöglichkeiten, intellektuelle Herausforderung, personelles Umfeld etc.

Lifestyle korreliert mit zeitliche Inanspruchnahme, Reisetätigkeit, Notwendigkeit zu pendeln, Wochenendarbeit, Urlaub / Erholungsmöglichkeiten etc.

Compensation (Gehalt und Bonus plus Extras etc.).

Nun geht es darum zu definieren: Wo stehe ich im Leben? Was sind meine Werte? Wie gewichte ich die Ecken dieses Triangels etc.?

Wenn man alle diese Überlegungen in seine Laufbahnplanung miteinbezieht, hat man gute Chancen, den

passenden Job zu finden. Zu viele Menschen sind in der Annahme gefangen, dass Karriere immer bedeutet, eine Nasenlänge voraus zu sein, und verlieren den Blick dafür, was Erfolg wirklich ausmacht.

Der Autor:

Nach dem Studium an der TU Graz (Wirtschaftsingenieurwesen / Maschinenbau) startete Gerhard Krassnig bei Philips Österreich. Seit 1987 ist er im internationalen Executive Search Bereich tätig, derzeit seit fast 10 Jahren als



**Dipl.-Ing.
Gerhard Krassnig**
Managing Partner
Spencer Stuart Österreich

Partner bei Spencer Stuart, einem der weltweit führenden Unternehmen im Bereich Executive Search und Senior Leadership Advisory. Er leitet seit vielen Jahren Industrie-Practice Groups in EMEA.



ANDRITZ GROUP

Innovative Ideen aus nächster Nähe mitgestalten



Die **ANDRITZ-GRUPPE** ist einer der weltweit führenden Lieferanten von Anlagen, Ausrüstungen und Serviceleistungen für Wasserkraftwerke, die Zellstoff- und Papierindustrie, die Metall verarbeitende Industrie und

Stahlindustrie sowie die kommunale und industrielle Fest-Flüssig- Trennung. Der Hauptsitz des börsennotierten, internationalen Technologiekonzerns der rund 23.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, befindet sich in

Graz. ANDRITZ verfügt über mehr als 250 Produktionsstätten sowie Service- und Vertriebsgesellschaften auf der ganzen Welt. Die ANDRITZ-GRUPPE zählt in allen Ihren vier Geschäftsbereichen zu den Weltmarktführern.