

**DIREKTER KONTAKT ZUM NEUEN ARBEITGEBER?**

Mit BeKnown, der beruflichen Netzwerk-Anwendung auf Facebook.

Anmelden

[Lebenslauf](#)[Jobs](#)[Ratgeber & Foren](#)[Berufsstart](#)[Registrieren](#) oder [Anmelden](#)[Hilfe & Sicherheit](#)[Arbeitgeber](#)

Jobtitel oder Stichwort

in Stadt oder Bundesland

[Erweiterte Suche](#)  
[Jobs durchsuchen](#)[Zur Jobsuche BETA wechseln](#)[Land ändern](#) | [Hilfe zur Jobsuche](#)[Tipps](#) » [Karriere-Planung](#) » [Aufstieg & Management](#) » [Karriere-Uhr \(4\): Auf zum ...](#)**Karriere-Uhr (4): Auf zum Gipfelsturm****Zwischen dem 35. und 45. Lebensjahr sind die meisten Topmanager durchgestartet. Ihr erstaunliches Erfolgsrezept: Nicht stur geradeaus, sondern links und rechts schauen.**[Neuen Job suchen](#)[Lebenslauf anlegen](#)[Newsletter kostenlos abonnieren](#)Von *Christoph Stehr*

An Karriere denkt er zunächst nicht. Mäßiges Abitur, das Philosophiestudium zieht sich hin, statt in der Bibliothek zu büffeln, diskutiert er in der WG-Küche um die Wette. Er wechselt zu Jura, das liegt ihm besser, er macht in Rekordzeit ein sehr gutes Examen. Mit insgesamt 18 Semestern zählt er dennoch zu den Langzeitstudenten – und hat immer noch keine Eile. Er reist viel, schreibt mit einem Freund einen Ratgeber zu Kanutouren in Kanada. Beide gründen einen Verlag, der in den folgenden fünf Jahren genau ein weiteres Buch herausbringt. Zwischenzeitlich heiratet er, zieht aufs Land, bekommt eine Tochter. 1988 zeigt ihm seine Frau die Stellenanzeige einer Versicherung. Der junge Mann, der gar nicht mehr jung, sondern 33 ist, bewirbt sich als Assistent des Hamburger Niederlassungsleiters. Er kriegt die Stelle – und legt den Schalter um.

Nun geht es Schlag auf Schlag: Vertriebsbereichsleiter in Hamburg, Filialleiter in Hannover, die erste Führungsposition in der Zentrale in München, Leiter der Vertriebsdirektion Köln, Geschäftsführer in Singapur. 1998 wird er in den Vorstand berufen, um das Geschäft in Asien-Pazifik, Osteuropa, dem Mittleren Osten, Nordafrika und Amerika zu steuern. Seit April 2003 ist er Vorstandsvorsitzender. Allianz-Chef Michael Diekmann hat rund 15 Jahre gebraucht, um nach der Schule herauszufinden, was er beruflich anfangen sollte. Das ist extrem lang. Und er hat noch einmal 15 Jahre an die Spitze einer der größten Versicherungen der Welt gebraucht. Das ist extrem kurz.

**Großes Stühlerücken**

Diekmann gilt als Exot unter den deutschen Konzernchefs, weil er erst spät in die Erfolgsspur fand. Und weil er sich vorher Umwege leistete, die in der Lesart der meisten Karriere-Bücher und Bewerberbroschüren fast Eskapaden sind. Bei näherem Hinsehen zeigt sich aber, dass er in der entscheidenden beruflichen Phase alles richtig gemacht hat.

Nach der Studie "In 20 Jahren zum CEO" der Personalberatung Odgers Berndtson hat Auslandserfahrung in den Viten der Vorstandsvorsitzenden von Dax-30-Konzernen kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Konnten 1988 nur 23 Prozent mit diesem Pfund wuchern, waren es 2008 bereits 65 Prozent. Im Jahr 2028, so die Prognose von Odgers Berndtson, dürfte der Anteil 90 Prozent übersteigen.

Singapur war folglich ein Sprungbrett für Diekmann. Ebenso seine häufigen Positionswechsel bei der Allianz: Die Studie geht davon aus, dass CEOs künftig mehr Stationen im Unternehmen durchlaufen als heute. Marketing und Vertrieb erweisen sich dabei als besonders förderlich für die Karriere – wieder ein Pluspunkt für Diekmann. Und noch etwas hat er mit anderen Konzernlenkern gemein, nämlich das stabile familiäre Umfeld. Der typische CEO ist verheiratet und hat ein bis vier Kinder.

**Ein Quäntchen Glück**

Professor Guido Stein von der spanischen Elitehochschule IESE nennt sechs Fähigkeiten, die einen Topmanager auszeichnen:

1. Probleme durch kluge Personalentscheidungen effektiv lösen
2. Langfristziele geduldig im Auge behalten
3. Herausforderungen annehmen
4. Sich am Wohl anderer orientieren
5. Dem eigenen Chef Paroli bieten
6. Wissen, wann eine Erfolgssträhne reißt

Doch Qualifikation, Leistung und Persönlichkeit reichen nicht aus, um alle Karrieremöglichkeiten auszuschöpfen. Ebenso wichtig ist Glück, ein günstiges Zusammentreffen von Ort, Zeit und Gelegenheit. Anders ausgedrückt: Es muss erst einmal eine Aufstiegsposition frei werden, bevor ein Bewerber sich beweisen kann.

In dieser Hinsicht stehen die Chancen derzeit nicht schlecht. Die Strategieberatung Booz & Company hat in ihrer Studie "CEO Succession" herausgefunden, dass die Fluktuation auf den Chefetagen zunimmt. 2011 mussten weltweit 14,2 Prozent der Unternehmenslenker ihren Posten räumen – 2010 waren es nur 11,6 Prozent gewesen. Im deutschsprachigen Raum lag die Quote mit 16,7 Prozent noch höher. Da sich Wechsel an der Spitze erfahrungsgemäß auf den unteren Hierarchieebenen fortpflanzen, gerät das Management ordentlich in Bewegung – das sind gute Bedingungen für Aufsteiger.

**Kurve statt Gerade**

Der richtige Zeitpunkt, den Karriere-Turbo einzuschalten, kommt nach der Familienphase, wenn die Kinder "aus dem Größten heraus" sind. "Gelegenheiten dazu gibt es immer wieder", sagt der Wiener Coach und Unternehmensberater Leopold Fallin. "Wichtig ist Risiko- und Veränderungsbereitschaft. Und: möglichst kein Angebot ablehnen! Das tut man meistens nur einmal." Eine Versetzung in ein anderes

Aufgabengebiet, ein Ortswechsel oder ein Auslandsaufenthalt bergen Chancen. Die Chefs der Dax-30-Konzerne haben es vorgemacht: Die direkte Verbindung zwischen Berufsstart und Vorstandsetage ist keine Gerade, sondern eine Kurve.

Ohne Plan läuft allerdings wenig. Faltn empfiehlt "sehr allgemeine Ziele, zum Beispiel Gestaltungsmöglichkeiten oder Führungsebene. Jede genaue Spezifikation engt unnötig ein. Ganz schlecht ist der Sessel des eigenen Chefs als Ziel!" Die Endposition wird Schritt für Schritt erreicht. Es gilt, sinnvolle Etappen zu markieren. "Zwischenziele können in der Vernetzung zu Multiplikatoren, Vorgesetzten, Fachleuten liegen", sagt Jörn Tschirme von der CoachAcademy in Stuttgart. "Personen also, die einen bei der Neubesetzung von Positionen ins Spiel bringen können." Dabei dürfe der eigene Vorteil nicht der einzige Antrieb sein. Wer hoch hinaus wolle, müsse für das Unternehmen oder den direkten Vorgesetzten "einen Mehrwert bringen". Statt bloß mehr Gehalt und Status sollten unter dem Strich beispielsweise bessere Verkaufszahlen, ein höherer Ergebnisbeitrag oder mehr Kundenzufriedenheit herauskommen.

#### Eine Hand wäscht die andere

Output setzt Input voraus, zum Beispiel in Form von Qualifizierung. "Wer seine Arbeitsleistung und die der angestrebten Position gut reflektiert, erkennt schnell, welche Soft Skills und Fachkenntnisse erworben werden müssen", sagt Tschirme. "Weiterbilden kann man sich häufig durch das Beobachten von Vorgesetzten, wie diese Probleme erfolgreich angehen und lösen." Das Jahresgespräch sollte nicht als lästige Pflicht, sondern als Gelegenheit zur Kurskorrektur gesehen werden.

Außerdem ist der direkte Vorgesetzte in der Regel der wichtigste Förderer. Natürlich soll er nicht der einzige bleiben. Deshalb empfiehlt es sich, ein Netzwerk aus Kollegen, Mitarbeitern, Führungskräften anderer Abteilungen sowie aus Externen, etwa Kunden, aufzubauen. Um deren Unterstützung zu gewinnen, gibt es nach der Erfahrung von Coach Leopold Faltn ein einfaches Mittel: "Indem ich sie selbst unterstütze."

(Illustration: Saul Herrera, istockphoto)

[Neuen Job suchen](#)

[Lebenslauf anlegen](#)

[Newsletter kostenlos abonnieren](#)



**Christoph Stehr** ist Wirtschaftsjournalist in Hilden. Der Slawist und Historiker war nach dem Volontariat Redakteur beim Handelsblatt, dann stellvertretender Chefredakteur des Magazins Junge Karriere. Heute arbeitet er unter anderem für den WDR und den Spiegel-Verlag. (Foto: Kerstin Krüger)

#### Weitere mögliche Schritte für Ihre Karriere:

- » [Finden Sie jetzt den passenden Job!](#)
- » [Lassen Sie sich von Arbeitgebern finden. Aktivieren Sie Ihren Lebenslauf.](#)

#### [Accountmanager Software Belgie m/v \[SNr. 11571\]](#)

PERIT Consulting GmbH & Co. KG

Datum: 11.12.2012

Zuid Nederland (...)

#### [Key Account Manager - Vertrieb Infrastruktur Lösungen \(m/w\) \[SNr. 12177\]](#)

PERIT Consulting GmbH & Co. KG

Datum: 11.12.2012

Hamburg, Hamburg...

#### [\(Senior\) IT Spezialist \(m/w\) \[Job Nr.2472\]](#)

humancouncil gmbh

Datum: 11.12.2012

Mehr personalisierte Ergebnisse? [Profil aktualisieren.](#)

[Alle neuen Jobs anzeigen](#)

#### Jobs suchen:

in

**SUCHEN**

[Zur Jobsuche BETA wechseln](#)

[Hilfe zur Jobsuche](#) | [Erweiterte Suche](#)