

Zur Situation von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen

Gegen den europäischen Trend, demzufolge die Budgets für Aus- und Weiterbildung seitens der Unternehmen trotz Engpässen bei Fach- und Führungskräften in jüngster Zeit deutlich zusammengestrichen oder sogar ganz eingefroren wurden, investieren deutsche Arbeitgeber nach wie vor in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter: Im Schnitt geben sie etwa 1.035 Euro pro Mitarbeiter und Jahr für Weiterbildungsmaßnahmen aus (Institut der deutschen Wirtschaft 2012), wobei ein großer Teil der Angebote auf Fach- und Führungskräfte entfällt. Das liegt zwar noch immer unter dem Niveau der vergangenen Dekade, doch immerhin plant ein Drittel der Personalverantwortlichen hierzulande, die Ausgaben in nächster Zeit weiter aufzustocken (Accenture 2012).

Allerdings attestieren Experten den Firmen auch, dass die wenigsten den Umgang mit Karriereeinstiegern und jungen Potenzialträgern als ganzheitlichen und systematischen Prozess betrachten, der auf modernen Modellen sowie einer fixierten und an die Unternehmensplanung gekoppelten Human-Resources-Strategie inklusive klar definierter Kriterien und messbarer Ziele beruht. Deshalb erreichen viele Unternehmen ihre selbst gesteckten Vorsätze in Sachen Nachwuchsförderung oft „nur unzureichend oder gar nicht“ (Kienbaum Management Consults 2010; Doerfler 2011; Lumesse 2012). So geben Unternehmen beispielsweise häufig eine deutlich höhere Summe für die Gewinnung und Bindung neuer qualifizierter Mitarbeiter aus (zum Beispiel mittels Boni-Systemen) im Vergleich zu der Summe, die sie innerhalb der ersten beiden Jahre für deren Einarbeitung und Förderung aufbringen (Deloitte 2005). Gewünscht wird schnelle Leistungsfähigkeit, folglich stehen langfristige Investitionen in die Mitarbeiterqualifikationen tendenziell weniger im Fokus.

Dabei ist das Bild, das Unternehmenschefs und Personalentscheidern von ihren zukünftigen Leistungsträgern vorschwebt, relativ homogen: International, kraftvoll, dynamisch sollen die Manager von morgen agieren, exzellentes Fachwissen mit sozialer Kompetenz, Mobilität und konzeptionellen Fähigkeiten verknüpfen.

Ob die Junioren diesen hohen Erwartungen gerecht werden (können) – darüber gehen die Meinungen freilich auseinander. Fest steht: Als künftige Leistungsträger eingestellt und sogar gefördert zu werden, heißt noch lange nicht, auch irgendwann tatsächlich am

gewünschten Punkt der beruflichen Entwicklung anzukommen. Häufig sieht die Praxis in Unternehmen vielmehr so aus, dass der Nachwuchs „verheizt“ wird, ohne in wirklich relevante Positionen zu gelangen – sei es nun als verantwortlicher Fachspezialist, Projektleiter oder Führungskraft. Das wirkliche Potenzial junger Nachwuchskräfte bleibt dabei oft ungenutzt oder es mangelt an einer systematischen Unterstützung bei der Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben. Viele Nachwuchsmanager erleben zu Beginn ihrer Karriere schnelle Erfolge, die sie dann in einer ersten Führungsposition nicht aufrechterhalten können. Sie scheitern nicht selten an den Erwartungen des Unternehmens oder überschätzen sich selbst. Denn die Jungen bekommen sehr oft nur wenig oder gar keine Gelegenheit, ihre besonderen Begabungen und ihr Können im Job zunächst im „fehlerfreundlichen“ Raum praktisch zu erproben.

Für dieses vorschnelle „Verbrennen“ vorhandener Potenziale gibt es eine Vielzahl von Gründen – sowohl aus Sicht der Unternehmen wie auch aus Sicht der Anwärter auf weiterführende Positionen. Einige davon möchten wir im Folgenden umreißen:

Fehlende Praxis und konventionelle Auswahlkriterien

Künftige Fach- und Führungskräfte sind derzeit praktisch in allen Branchen heiß begehrt. Gleichwohl müssen die Personalverantwortlichen in Unternehmen immer wieder feststellen, dass auch erstklassig ausgebildete Nachwuchskräfte nur unzureichend auf ihren Berufseinstieg in die Wirtschaft vorbereitet sind, das heißt, viele Universitätsabsolventen bringen nicht die Voraussetzungen mit, die in der betrieblichen Praxis gebraucht werden. Diese Situation hat sich durch die im Niveau reduzierten Bachelor-Studiengänge nicht verbessert: Viele Unternehmen monieren in diesem Zusammenhang nicht nur zu wenig praktische Kenntnisse, sondern auch zu wenig „theoretisches Marschgepäck“ und mangelnde Fähigkeit zum komplexen Denken. Sie betrachten diese akademische „Schmalspur“-Ausbildung eher skeptisch und sehen sich mehr und mehr vor die Aufgabe gestellt, auch bei Universitätsabsolventen nachzuqualifizieren (Buchhorn 2010): Nicht nur die traditionell auf Karriere ausgerichteten Studiengänge BWL, Jura, Ingenieurwesen trimmen die Studenten mittlerweile darauf, einen möglichst geraden Weg mit viel Fleiß und Wissensanhäufung zu absolvieren – gemäß der Steigerungslogik „mehr in kürzerer Zeit“. Dieses Ausbildungsmuster korreliert häufig nicht mit den Erwartungen der Unternehmen, die sich gerade von hoch qualifizierten Mitarbeitern im Hinblick auf künftige berufliche Einsatzmöglichkeiten ein hohes Maß an Flexibilität, Analysefähigkeit, Ideenreichtum und Weitblick wünschen.

Ganz abgesehen davon, dass die zeitlich verkürzten Studiengänge kaum Spielraum lassen, Persönlichkeitsanteile auszubilden und zu trainieren, die beispielsweise für soziale Kompetenz oder persönliches Standing unabdingbar sind. Flexibilität und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen sind ebenso wie die Schlüsselqualifikationen Empathie, Kommunikations-, Team- und Konfliktlösungsfähigkeit als Bestandteile des universitären Curriculums damit in noch weitere Ferne gerückt. Dieses ist seiner Struktur nach eher auf Einzelkämpfertum, Pragmatismus und Konkurrenz ausgerichtet, sodass die Unternehmen auch mit Blick auf die Persönlichkeitsentwicklung bei ihren Potenzialträgern oft „nacharbeiten“ müssen und deren Einsatz somit verzögert wird.

Umgekehrt legen zu viele Unternehmen bei der Auswahl ihrer potenziellen Nachwuchskandidaten noch immer traditionelle Kriterien zugrunde, die nicht unbedingt die Anforderungen widerspiegeln, die die Markterfordernisse an eine moderne Personalpolitik stellen. Zwar ist mittlerweile eine Vielzahl an Methoden zur Bewerberauswahl im Einsatz, die einen möglichst ganzheitlichen Eindruck der Kandidaten vermitteln sollen, ausschlaggebend sind für viele Personalverantwortliche und Vorgesetzte im Endeffekt aber nach wie vor Notendurchschnitt, Lebensalter, Fachwissen und Fremdsprachenkenntnisse. Noch immer wird soziale Kompetenz in vielen Auswahlgesprächen mit ehrenamtlichem oder politischem Engagement gleichgesetzt, interkulturelle Kompetenz mit Auslandsaufenthalt oder der Anzahl und dem Level der Sprachen, die der Bewerber beherrscht.

Lückenhafte Lebensläufe und „ungerade“ Ausbildungswege, „unproduktive“ Lebenserfahrungsräume oder häufiger Unternehmenswechsel erzeugen noch immer Misstrauen und gehen als Minuspunkte in die Bewerber-Bewertungsskala ein. Gestiegen sind dagegen in einigen Branchen – besonders im IT-Sektor – die Chancen für Quereinsteiger. War es früher üblich, Bewerber von vornherein auszusortieren, wenn sie nicht die gewünschte Ausbildung mitbrachten, ohne deren tatsächliche Potenziale genauer zu analysieren, können sich Personalverantwortliche dies heute kaum noch leisten. Gleichwohl ist das noch längst nicht die gängige Praxis. Falls möglich, folgt man der Einfachheit halber den gewohnten Kriterien, obwohl keineswegs gesagt ist, dass der BWL-Absolvent mit dem Traum-Notendurchschnitt und mehreren Praktika tatsächlich der geeignetere Kandidat ist als der ehemalige Geisteswissenschaftler, der sich über Studentenjobs zum IT-Spezialisten im Bereich Controlling entwickelt hat.

Angesichts des engen Arbeitsmarkts werden viele Unternehmen zweifellos noch weiter umdenken müssen, wenn sie Neueinsteiger wirkungsvoll taxieren und den Bedürfnissen der Unternehmen entsprechend auswählen wollen.

Gegenseitige hohe Erwartungen und wenig fehlerfreundliche Lernmöglichkeiten

Die Defizite, die Vertreter von Industrie und Wirtschaft dem deutschen Ausbildungssystem nach wie vor bescheinigen, schmälern nicht die Erwartungen, die heute karriereorientierte Berufseinsteiger an ihre zukünftige Tätigkeit haben. Das alte Motto „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ lockt heute niemanden mehr, schon gar nicht die Generation gut ausgebildeter Berufseinsteiger, die jetzt in die Unternehmen kommen. Wer hoch motiviert und leistungsorientiert ist, möchte im Job schnell mit entsprechender Karriere belohnt werden. Dabei geht es den Vertretern der sogenannten Generation Y keineswegs nur darum, gutes Geld zu verdienen. Die Attraktivität der beruflichen Tätigkeit wird vielmehr von den Möglichkeiten vielseitiger Erfahrung, selbstständigen Handelns und persönlicher Entwicklung bestimmt. Für die Manager von morgen haben Erfolgsorientierung und Leistungsbereitschaft immer auch etwas mit der Stimmung im Unternehmen und motivierenden Arbeitsbedingungen zu tun. So spielen neben marktgerechter Entlohnung beispielsweise auch Freiraum, Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit und flexible Arbeitszeiten, aber auch Sicherheit – etwa in Sinne von Arbeitsplatzsicherheit, Beständigkeit oder Altersversorgung –, Glaubwürdigkeit sowie die soziale und ökologische Verantwortungsbereitschaft

der Unternehmen bei der Bewertung zukünftiger Arbeitgeber eine wichtige Rolle (Institut für Beschäftigung und Employability 2012; Werle 2012; Wagner et al. 2012). Dabei kennen die Nachwuchskräfte heute durchaus ihren Marktwert. Sie wissen die Macht der Demografie hinter sich und geben sich entsprechend selbstbewusst und anspruchsvoll. Sie sind als „Digital Natives“ via Facebook, Twitter und Smartphone bestens vernetzt, mit dem Internet aufgewachsen und entsprechend technisch versiert, aber auch global orientiert. Man hat klare Erwartungen an den künftigen Arbeitgeber und formuliert diese auch konkret. Dies gilt ebenso für die persönlichen Aufstiegsvorstellungen wie für die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Kurz: Wer nach beinahe 20-jähriger Ausbildung heute einen Beruf wählt, möchte nicht nur seinen Lebensunterhalt verdienen, sondern auch Spaß daran haben und Sinnerfüllung finden. Der Anspruch lautet, Leistung und Lebensgenuss, Arbeit und individuelle Persönlichkeit möglichst optimal miteinander zu verbinden.

Stichwort: Generation Y

Die Nachfolgegeneration der Baby Boomer und der Generation X umfasst die nach 1980 Geborenen, die jetzt in den Unternehmen ankommen und erste verantwortungsvolle Jobs übernehmen. Sie bringen dabei eine Mentalität mit, die die bestehenden Strukturen und bisherigen Traditionen der Arbeitswelt auf den Kopf stellt.

Dazu muss man sich klar machen (Wagner et al. 2012; Sonnet 2012): Die neue Mitarbeitergeneration ist äußerst wohlbehütet, ohne materiellen Mangel und ohne größere Krisen aufgewachsen. Sie wurde von ihren Eltern gefördert, immer wieder gelobt und ist in dem Gefühl groß geworden, etwas Besonders zu sein. Und sie ist von der Nutzung einer neuen Kulturtechnik geprägt, die ihr Verhalten und ihre Einstellungen nachhaltig beeinflusst. Die heutigen Berufseinsteiger haben damit ganz andere Vorstellungen von einer erfolgreichen beruflichen Tätigkeit als die Generationen vor ihnen und vermitteln ihre Wertansprüche in diesem Zusammenhang auch klar und deutlich: Sie wollen selbst denken, offen kommunizieren, Wissen teilen, selbstbestimmt und eigenverantwortlich handeln. Dazu wünschen sie sich eine Unternehmenskultur, in der sich individuelle Vielfalt entfalten kann und in der Kreativität wie auch Eigeninitiative geschätzt werden. Bei alledem fordern sie Offenheit und eine eindeutige Stellungnahme seitens ihres Arbeitgebers, wenn es darum geht, wie ihr Arbeitsalltag und ihre beruflichen Perspektiven tatsächlich aussehen.

Arbeit hat für die Generation Y in erster Linie etwas mit Selbstverwirklichung zu tun. Starre Arbeitszeiten oder Anwesenheitspflicht werden dabei als Relikte aus der Vergangenheit betrachtet: Warum soll man an einem festen Platz im Büro sitzen, wenn man sich auch über virtuelle Teams und firmeninterne Chats verständigen, Informationen über Apps einholen und mittels Plattformen sowie diverser Online-Werkzeuge gemeinsam arbeiten kann? Und vor der Aussicht, wahrscheinlich bis zu einem Lebensalter von mindestens 70er-Jahren arbeiten zu müssen, sind für sie auch längere Auszeiten wie Sabbaticals oder Zeiten für Kinderbetreuung selbstverständlich. Das heißt jedoch nicht, dass diese Generation weniger leistungsbereit oder weniger ehrgeizig ist als ihre Eltern und Großeltern. Wer den Nachmittag nicht im Büro verbringt, hat in der Regel kein Problem, dann eben am Abend von zu Hause aus weiterzuarbeiten. Und da der heutige Firmennachwuchs sich durchaus bewusst ist, dass in unserer schnelllebigen Zeit der berufliche Werdegang in den wenigsten Fällen geradlinig verläuft, nutzen viele von ihnen die Auszeit vom Beruf, um sich weiterzubilden oder in ihrer Freizeit zu studieren und damit in ihre eigene zukünftige Entwicklung zu investieren.

Gegenwärtig verfügen nur die wenigsten Unternehmen über klare personalpolitische Konzepte, um die Vertreter der Generation Y wirksam anzusprechen und für sich zu gewinnen. Aber den Personalern wird nichts anders übrig bleiben, als umzudenken, wenn sie bei den zukünftigen Fach- und Führungskräften punkten und diese binden wollen. Die Realität der demografischen Entwicklung

zwingt sie dazu: Wenn 2020 die Generation der Baby Boomer in Rente geht, tut sich eine große Personallücke auf. Deshalb tun sie gut daran, die Wünsche der jetzigen Berufseinsteiger ernst zu nehmen. Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung, individuell maßgeschneiderte Arrangements, Transparenz, Eigenverantwortung, das Bieten individueller Entfaltungsmöglichkeiten bei gleichzeitiger gezielter Förderung sind dabei die personalpolitischen Schlüsselkonzepte zukunftsorientierter Unternehmen.

Aber auch die Chefs müssen sich auf die nachrückende Generation einstellen. Viele von ihnen haben noch nicht begriffen, wie die Generation Y wirklich tickt, welche Werte und Motive sie antreibt. Deren Leichtigkeit im Arbeitsleben, ihr Streben nach Nähe, offener Kommunikation und flexibler Arbeitsweise widersprechen komplett den formellen Umgangsformen, die sie gewohnt sind, aber auch ihrem geltenden Wertekanon. Die positionierten Führungskräfte setzen vielmehr auf Disziplin, Durchhaltevermögen, hohes Arbeitspensum und haben gelernt, dass es oft ein Wettbewerbsvorteil sein kann, Wissen für sich zu behalten. Konflikte sind also vorprogrammiert. Die Herausforderungen an sie werden vor allem darin bestehen, der Individualität und den unterschiedlichen Bedürfnissen ihrer neuen Potenzialträger gerecht zu werden sowie Teams zu führen und zusammenzuhalten, deren Mitglieder sehr unterschiedliche Motivations- und Erwartungshaltungen mitbringen. Entsprechend müssen bisher geltende Kompetenzmodelle für Führungskräfte überdacht und angepasst werden. Dabei werden Unternehmen und Vorgesetzte auch damit leben müssen, dass sie in der vernetzten Welt als solche sehr genau wahrgenommen und auch beurteilt werden.

Die Vertreter der neuen Mitarbeitergeneration müssen dagegen lernen, sich mit der rauen Wirklichkeit der Arbeitswelt zu arrangieren, in der man nicht immer nur das tun kann, was einem Spaß macht. Sie müssen sich klar machen, dass Karriere im Unternehmen einfach viel Arbeit bedeutet und dass man zu gegebener Zeit die entsprechenden Prioritäten setzen muss, um voranzukommen. Und sie müssen aufpassen, sich mit Blick auf ihr Bestreben nach Selbstbestimmung im Rahmen ihrer ersten Karriereschritte nicht selbst zu überschätzen. Dafür können die vorhandenen Erfahrungen der älteren Generation durchaus hilfreiche Leitlinien liefern.

Viele der zukünftigen Leistungsträger und Fachspezialisten können es sich heute leisten, wählerisch zu sein. Trotz Finanzkrise und konjunktureller Einbrüche bewegt sich der Arbeitsmarkt für Akademiker nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit in den letzten Jahren praktisch auf Vollbeschäftigungsniveau (Bundesagentur für Arbeit 2012). Das gilt natürlich nicht für alle Studiengänge. Doch etwa bei künftigen Ingenieuren oder IT-Dienstleistern stehen Unternehmen häufig Schlange. Zu interessanten Kandidaten nehmen die Firmen deshalb im Rahmen ihres Talentscoutings nicht selten bereits während des Studiums Kontakt auf oder betreuen diese bereits innerhalb der universitären Ausbildung ganz gezielt. Heiß begehrt und daher heftig umworben sind aber auch Azubis mit Abitur, von denen man sich insbesondere eine Sicherung der unternehmerischen Fachexpertise verspricht. Hier lockt man immer öfter mit dualen Studiengängen, die Ausbildung und Studium verbinden (Kloof 2011).

Wer in dieser Situation begabte und vielversprechende Mitarbeiter finden und an sich binden will, muss ihnen folglich interessante und aussichtsreiche Perspektiven bieten, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Dabei ist festzustellen, dass viele Unternehmen oft sehr viel Einfallsreichtum an den Tag legen, wenn es um das Recruiting ihrer künftigen Leistungsträger geht, dass sie sich nach deren Einstellung dann allerdings im Umgang mit ihnen deutlich weniger flexibel und findig zeigen: Es gibt bis heute nur wenige Modelle und Anreizsysteme, die den Managern und Experten von morgen feh-

lerfreundliche Freiräume und Bewährungsmöglichkeiten gewähren, um ihre Fähigkeiten und ihr Kreativitätspotenzial zu erproben (Doerfler 2011). Dies liegt in vielen Fällen daran, dass es nach wie vor an entsprechenden Strukturen fehlt, den Tatendrang und den Ideenfundus der Junioren zu kanalisieren. Da vielerorts nach wie vor die traditionellen Hierarchien dominieren, gibt es in der betrieblichen Praxis üblicherweise nur begrenzte Angebote – etwa die Übernahme von Sonderaufgaben, Projekten oder Vertretungen –, die es den Nachwuchskräften erlauben, frühzeitig und für einen begrenzten Zeitraum ihre weitergehenden Fähigkeiten und möglichen Entwicklungspotenziale unter Beweis zu stellen beziehungsweise ihre Grenzen und Möglichkeiten auszuloten.

Doch mangelnde Flexibilität und Fantasie sind hierbei nicht nur auf der Unternehmensseite festzustellen: Auch die hoch qualifizierten Berufseinsteiger verbinden heute mit dem Wort Karriere primär Personalverantwortung und den Aufstieg in der Linie. Zwar sind die Universitätsabsolventen heute sehr viel stärker dafür sensibilisiert, dass es gleichrangige Alternativen im Bereich Fach- oder Projektverantwortung gibt, mit denen man schnell sichtbare Erfolge erzielen kann – zumal man als Führungskraft auch leicht eine Bruchlandung erleben kann. Für viele von ihnen – insbesondere mit Abschlüssen in den klassischen Laufbahn-Studiengängen BWL oder Jura – gehört es jedoch noch immer zum guten Ton, im Einstellungsgespräch zu erklären, man wolle rasch Führungsverantwortung übernehmen. Die Aussicht auf Führungspositionen und gute Aufstiegsperspektiven im Unternehmen rangieren in der Skala der Auswahlkriterien für den künftigen Arbeitgeber noch immer sehr weit oben (Werle 2012). Und selbst wenn die krisenhaften Entwicklungen der letzten Jahren auch bei Deutschlands Managementnachwuchs für mehr Verunsicherung gesorgt haben: dessen Selbstbewusstsein und der Glaube an die eigene Exzellenz – das zeigen Umfragen – sind davon weitgehend unerschüttert geblieben (Werle 2012; PricewaterhouseCoopers 2009)

Konformität statt Kreativität: Der Weg in die Chefetage erfordert Geduld und Ausdauer

„Früh übt sich, was ein Meister werden will.“ – Obwohl gerade große Firmen mittlerweile die Relevanz der Junioren für die zukünftige Unternehmensentwicklung entdeckt haben, hat sich die Erkenntnis, die Friedrich Schiller seinem Wilhelm Tell vor über 200 Jahren in den Mund legte, keineswegs schon in allen Teilen der deutschen Wirtschaft durchgesetzt: Der Anspruch der Unternehmen auf schnelle Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit beinhaltet nicht zwangsläufig, dass die Jungen tatsächlich zum Zuge kommen, frühzeitig Verantwortung übernehmen und damit auch Gelegenheit erhalten, ihre Ideen konkret in die betriebliche Praxis einzubringen und wirksam umzusetzen. Oft werden fähige Potenzialträger „ins kalte Wasser geworfen“, ohne sie in adäquater Weise an die ihnen übertragenen Aufgaben heranzuführen, sie bei deren Bearbeitung zu unterstützen und damit für die Übernahme wirklich entscheidender Positionen im Unternehmen zu rüsten. Gerade künftige Führungskräfte fühlen sich Umfragen zufolge häufig nur sehr unzureichend auf die vielen möglichen „Fallstricke“ vorbereitet, die eine leitende Funktion mit sich bringen kann (Development Dimensions International 2011).

Noch immer gilt in vielen Unternehmen, dass sich die Jungen „erst einmal die Hörner abstoßen“ und „sich ihre Sporen verdienen müssen“, bevor man ihnen wichtige und verantwortungsvolle Aufgaben oder Führungsfunktionen überträgt. Während man von ihnen einerseits überdurchschnittliches Engagement und hohe Leistungsorientierung erwartet, unterstellt man ihnen andererseits mangelnde Reife und Persönlichkeit. Und das ist nicht allein durch die herrschenden Vorbehalte gegen verkürzte Qualifikationswege zu begründen. Vielmehr werden in vielen Unternehmen bis heute Loyalität, Seriosität, Führungspersönlichkeit per se mit Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit gleichgesetzt. Die Folge: In der Regel hat man als relativ junger Mensch kaum eine Chance, bis in die Unternehmensspitze vorzudringen. Auch wenn in den Chefetagen einiger börsennotierter Unternehmen mittlerweile eine „Verjüngungskur“ zu verzeichnen ist, hat sich beispielsweise am Durchschnittsalter der Vorstandsvorsitzenden der DAX-Unternehmen in den letzten Jahren kaum etwas geändert; es liegt bei knapp 55 Jahren (Rossipal 2011).

Wer für die eigene Karriereplanung die Vorstands- oder Geschäftsführerebene ins Auge fasst, muss sich in Sachen Aufstieg also zumeist in Geduld üben, weil Unternehmen bei relevanten Personalentscheidungen dieser Art letztlich doch auf „gestandene“ Führungspersönlichkeiten zurückgreifen und lieber ihnen das Zepter überlassen.

Dieser „Prinz-Charles-Effekt“ (Sonnet 2012) hat letztlich auch etwas damit zu tun, dass die Posten in den Chefetagen nicht selten nach dem „Wer-kennt-wen-Prinzip“ vergeben werden. Tatsache ist: Über die Hälfte des deutschen Topmanagements stammt aus dem 0,5-Prozent-Segment der reichsten deutschen Familien (Grimm 2010). Diese Verteilung hat für eine angestrebte Karriere oft entscheidende Konsequenzen: Die richtige Schule, die richtige Universität und vor allem die Herkunftsfamilie spielen eine entscheidende Rolle bei der Frage, wie leicht oder schwer es dem Nachwuchs fällt, nach oben zu kommen, und bis in welche „Höhen“ er es im Verlauf seiner persönlichen Karriere schafft. Nicht selten herrscht ganz oben eine Art „geschlossene Gesellschaft“ mit spezifischen Codes sowie informellen Regeln, durch die eine kulturelle „Vertrautheit“ entsteht, die für Neulinge nur schwer zu durchschauen ist.

Und das Fatale ist: In diesen „Zirkeln der Macht“ geht es nicht selten primär um Selbst-erhalt statt um das Wohlergehen der Unternehmensorganisation als Ganzes (Friedrichs 2009).¹ Das heißt, strategische Entscheidungen dienen immer auch dem Schutz der eigenen Karriere. Das wiederum hat zur Folge, dass in vielen Chefetagen eine Atmosphäre der Konformität und eloquenten Selbstdarstellung herrscht. Ist es doch einfacher, Veränderungen und Flexibilität bei anderen als Faustpfand einzuklagen, während die festgefügteten Strukturen der obersten Ebene mit ihrem Standes-, Sicherheits- und Gewohnheitsdenken unangetastet bleiben.

In einem solchen System muss zwangsläufig derjenige in Schwierigkeiten geraten, der mit Offenheit, Konstruktivität und neuen Ideen an seine Aufgabe herangeht, denn er stellt eine latente Bedrohung für das existierende Gefüge dar. Wer hier bestehende Strukturen kritisiert oder reformieren will, wird schnell als „Querulant“ und „Besserwisser“ abge-

¹ vgl. auch diverse Studien zur Elite-Soziologie des Darmstädter Professors Michael Hartmann.

stempelt. Junge Potenzialträger machen daher häufig die Erfahrung, dass ihre Ideen, Initiativen und Veränderungsvorschläge abgeschmettert und blockiert werden oder gegen sie selbst intrigiert wird (Harms 2012). Oder sie geraten sehr schnell in Konflikt oder gar Konkurrenz mit ihrem Vorgesetzten, den sie eigentlich als Förderer und Coach in ihrer Situation als Karriereeinsteiger dringend brauchten. Da ihnen zudem das informelle Machtgefüge im Unternehmen oft noch nicht vertraut ist und sie auch nicht über das unabdingbare informelle Netzwerk aus Partnern, Förderern und Verbündeten verfügen, ist ihre Handlungsfähigkeit äußerst eingeschränkt. In diesem heimlichen Spiel um Besitzstandswahrung und Machterhalt sind die Junioren gleichermaßen isoliert wie chancenlos – es sei denn, sie spielen mit.

Dies hat zur Konsequenz, dass Nachwuchskräfte häufig erst dann beginnen, die Karriereleiter hinaufzusteigen, wenn sie sich bereits an bestehende Strukturen angepasst und die vorherrschende Denkweise übernommen haben. Die Jungen verlieren ihre „Unverdorbenheit“, ihre „Ecken und Kanten“ wie auch ihre Bereitschaft zu Innovation und Risiko; sie adaptieren ihr Wissen und ihre Erfahrungen. Denn protegiert, unterstützt und in die Nachfolgeplanung einbezogen werden oft nicht selten jene, die den Vorstellungen der „alten Garde“ entsprechen. Es entsteht eine Art „Monokultur“ (Kaufmann 2011), in der Erfolg und Karriere in erster Linie eine Frage von Pragmatismus und Opportunismus sind und in der die Chancen, wirklich neuartige Impulse einzubringen und in Partnerschaft mit vorhandener Führungserfahrung innovative Ideen umzusetzen, ziemlich begrenzt sind. Die Folge: Wirklich neue und richtungsweisende unternehmerische Entscheidungen, die Trendentwicklungen vorwegnehmen, neue Märkte erschließen und Vorteile vor der Konkurrenz verschaffen könnten, kommen häufig gar nicht erst zustande.

Risiken und Nebenwirkungen an der Spitze

In deutschen Chefetagen ist es ungemütlich geworden: Die Risiken, die heute mit wirtschaftlichen Entscheidungen verbunden sind, werden immer dramatischer, die Märkte volatil, die technologischen Entwicklungsschritte sprunghafter und die globalen Abhängigkeiten immer komplexer. In rasantem Tempo tun sich ständig neue Gefahren und Krisen auf, auf die reagiert werden muss. Und auch die Mittel, die dabei steuernd zum Einsatz kommen, verlieren von heute auf morgen ihre Geltung: Was gestern noch ein fester Glaubenssatz der Unternehmensführung war – etwa das Prinzip des Shareholder-Value – kann heute schon zu deren Untergang führen.

Die Zeiten, in denen „normales“ Wirtschaften möglich war, sind also definitiv vorbei. Vielmehr ist der Ausnahmezustand zu einer festen Größe der Weltwirtschaft geworden. Und wer als Unternehmensführer meint, mit wenig strategischer Fantasie einfach in gewohnter Manier weitermachen zu können, wird sehr schnell abgestraft. Mit mittlerweile etwas über sechs Jahren ist die Verweildauer beispielsweise von Vorstandschefs auf ihren Posten im deutschsprachigen Raum in den letzten Dekaden deutlich gesunken; in Zeiten besonderer wirtschaftlicher Unsicherheiten hatte sie sich zeitweise sogar fast halbiert (Booz & Company 2013). Immer öfter trifft es dabei auch prominente Opfer – so etwa wie jüngst bei SAP, Thyssen-Krupp, Air Berlin oder Siemens (Freisinger 2012).

Nachwuchskräfte mit der Ambition ganz nach oben müssen sich folglich auf erhebliche Anforderungen und Belastungen einstellen: einem über alle Zeitzonen hinweg ständig aktuellen Tagesgeschäft, permanente Verfügbarkeit, interne Machtspiele, immer neue Restrukturierungsrunden, Erfüllung kurzfristiger Zielvorgaben bei gleichzeitigem Anspruch, trotz rasanter Veränderungsgeschwindigkeit die langfristigen Ziele im Auge behalten zu müssen.

Vor diesem Hintergrund ist es als Karriereeinsteiger wichtig, Gelegenheit zu bekommen, sich reflexiv mit der persönlichen Anforderungssituation auseinanderzusetzen, um den Blick und das Gespür für die eigene Leistungsfähigkeit zu schärfen und ganz persönliche Steuerungsmöglichkeiten für sich zu entdecken. Das beinhaltet letztlich auch, sich einzugestehen, wie hoch die Anforderungskontexte sind, in denen man sich bewegt, und welche persönlichen Lösungsressourcen diesen tatsächlich entgegenstehen. Denn gerade bei den Ehrgeizigen, die nach Aufstieg und Perfektion streben, besteht die Gefahr, dass die notwendige Balance zwischen Be- und Entlastung missachtet wird. Und dann kann die Karriere vorbei sein, ehe sie wirklich angefangen hat. Vor allem bei Managern – auch und gerade den jüngeren – nehmen Stresserleben oder auch die Fälle von Burnout zu deutlich zu (Kröher und Werle 2012; Marquart 2011).

Aber auch seitens der Unternehmen besteht Handlungsbedarf: Zwar tun Firmen, aufgeschreckt durch die Zahlen – mittlerweile stehen Burnout, psychische Probleme oder Depression als Ursachen für Krankmeldungen an dritter Stelle (Bundesverband Betriebskrankenkassen 2012) –, heute schon eine Menge für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Gleichwohl wird das Bewusstsein der Unternehmensleitung oder des direkten Vorgesetzten bezüglich der Grenzen der persönlichen Belastbarkeit vonseiten der tätigen Fach- und Führungskräfte als durchweg mäßig beurteilt (Kröher und Werle 2012). Offensichtlich besteht bei den Unternehmen also noch Potenzial nach oben, wenn es darum geht, das Ressourcen- und Selbstmanagement ihrer künftigen Leistungsträger adäquat zu fördern und vorzeitigem Ausfall vorzubeugen. Denn auch jenseits der Komfortzone ist längerfristige Überforderung kontraproduktiv. Vielmehr müssen hohes Leistungsniveau sowie die diese Leistung speisenden Fähigkeiten und Fertigkeiten körperlich und mental unterstützt werden, damit sie stabil bleiben können.

Führungskultur: Anspruch und Wirklichkeit driften auseinander

Neben wachsender Arbeitsverdichtung und zunehmendem Termindruck hat die Belastungssituation des Nachwuchses in deutschen Unternehmen nicht selten etwas mit der dort herrschenden Führungskultur zu tun. Denn der direkte Vorgesetzte hat oft einen elementaren Einfluss auf die Erwartungen am Arbeitsplatz, aber auch auf das unmittelbar erlebte Betriebsklima und die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Gerade diesen Führungskräften aber wird in Untersuchungen häufig „fehlende menschliche und soziale Anerkennung“ und mangelnde Wertschätzung bescheinigt (Kröher und Werle 2012; Gallup 2013).

In diesen Ergebnissen offenbaren sich – konträr zu dem überwiegend positiven Selbstbild deutscher Manager hinsichtlich ihrer Führungskompetenz – offensichtlich deutliche Defizite im praktischen Führungsverhalten (Harms 2012; Development Dimensions Inter-

national 2012; Hochschule Osnabrück 2011; Pauleweit 2011). Tatsächlich hat sich Untersuchungen zufolge an der Qualität der Führung in den Betrieben in den letzten Jahren nur wenig geändert (Doerfler 2011): Noch immer werden Zuständigkeit und Verantwortung für einen Bereich von Führungskräften als Machtbefugnis missverstanden und die dazugehörigen Mitarbeiter zur Kampfgruppe erklärt. Führungsleitlinien, die gegenseitige Anerkennung, Toleranz und Gemeinschaftsdienlichkeit postulieren, bleiben vielerorts nur Nomenklatur. Insgesamt dominiert Sachorientierung gegenüber sozialen Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Konfliktlösung und Kommunikation. Gerade im Mittelstand sind Führungsaufgaben oft nach wie vor Jobs, die Fachkräfte nebenbei übernehmen, ohne dafür geschult zu sein. Das hat zur Folge, dass „fundamentale Führungsfähigkeiten“ an vielen Stellen fehlen (Harms 2012).

Natürlich: Das erfolgreiche, situativ richtige Führen jedes einzelnen Mitarbeiters erfordert die „richtige Mischung“ zum richtigen Zeitpunkt. Gleichwohl besteht in etlichen Unternehmen offenbar eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Anspruch auf Mitarbeiterorientierung und dem tatsächlich gelebten Führungsverhalten, ohne dass dies zu nennenswerten Konsequenzen führen würde.

Auch wenn die Chefessel aller Ebenen in deutschen Unternehmen heute deutlich schneller wackeln als früher – mangelndes Führungsverhalten zählt offensichtlich nicht zu den primären Gründen, sich von einem Manager zu trennen. So ergab eine Studie der Hochschule Osnabrück, dass schlechte Führung häufig von ganz oben toleriert wird, solange die operativen Zahlen stimmen (Hochschule Osnabrück 2011; Pauleweit 2011). Tatsächlich gibt es Vorstandsvorsitzende, die so weit gehen, die Menschenführung in ihrem mittleren Management hinter vorgehaltener Hand als „Katastrophe“ zu bezeichnen, in Ermangelung personeller Alternativen aber nicht sanktionierend aktiv werden (Freisinger 2012). Es herrscht also so etwas wie stillschweigendes Einvernehmen, solche Schwächen hinzunehmen, wobei freilich außer Acht gelassen wird, um wie viel besser die Zahlen im Rahmen einer motivierenden und emotional bindenden Mitarbeiterführung sein könnten.²

Folglich kann davon ausgegangen werden – und daran hat sich seit der ersten Auflage dieses Buches wenig geändert –, dass eine erhebliche Anzahl Vorgesetzter in der deutschen Wirtschaft sowohl im Hinblick auf den Führungsstil wie auf das von ihnen verinnerlichte Menschenbild kaum geeignete Vorbilder für die Manager von morgen sind.

Dabei ist der Mehrzahl der Führungskräfte durchaus bewusst, dass die Zeichen der Zeit auf dem erfolgreichen Management des Humanpotenzials stehen und dass dafür auch Änderungen im Führungsstil notwendig sind.

Dies ist nur auf den ersten Blick widersprüchlich. Offensichtlich leben viele Führungskräfte angesichts zunehmender wirtschaftlicher Turbulenzen in einem Dilemma, das eine latente Orientierungslosigkeit zur Folge hat: Einerseits benötigen flexible Organisations-

² Gallup beziffert die Summe der volkswirtschaftlichen Kosten des aus Demotivation, mangelnder Loyalität und Fluktuation erwachsenden Produktivitätsverlusts in Deutschland auf 122 Milliarden Euro im Jahr (Gallup 2013).

Managementnachwuchs erfolgreich machen

Personalentwicklung für High Potentials

Wollsching-Strobel, P.

2015, XIX, 161 S. 16 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4611-9