Unter Druck nach oben

Gute Examensnoten allein garantieren noch keine Karriere. Die Anforderungen der Unternehmen an Bewerber werden immer anspruchsvoller. Wer aufsteigen will, muss durch Persönlichkeit überzeugen. Aber wo kann die Führungskraft von morgen die gewünschten Eigenschaften erwerben?

Der Mann, der Karriere machen will, sollte größer als 1,80 Meter sein, schlank und dunkelhaarig, verheiratet, aber kinderlos, und sich in der Freizeit am liebsten mit sich selbst beschäftigen.

Wenn dieser Aufsteiger endlich an der Spitze der Firma angekommen ist, dann plagen ihn meist Angst und Ressentiments, geringes Selbstwertgefühl und ein unbändiges Bedürfnis nach Anerkennung.

Das ist wissenschaftlich erwiesen.

Na ja, zumindest sind das Ergebnisse von zwei Studien aus einer Unzahl von Untersuchungen zu der alles bewegenden Frage der Wettbewerbsgesellschaft: Wer kommt wie nach oben?

Das Rezept ist einfach, fand etwa der amerikanische Personalberater Thomas Neff heraus, nachdem seine Firma Spencer Stuart die Lebenswege der 50 erfolgreichsten US-Bosse analysiert hatte: „Sie taten die richtigen Dinge richtig."

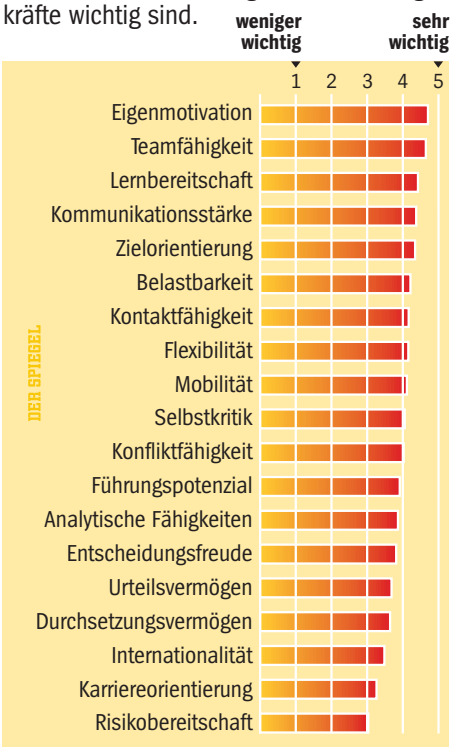
Richtig, so muss es wohl auch bei diesem Typ gewesen sein, der als ziemlich schwer erziehbares Kind zehnmal die Schule wechselte, nach mittlerer Reife bei einer Spedition lernte, auf einer Gewerkschaftsakademie studierte – und später Chef von IBM Deutschland und IBM Europa wurde, schließlich Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie: Hans-Olaf Henkel. Von Kind auf hatte er etwas Rebellisches, er machte Karriere, sagt Henkel, weil er „nicht zum Opportunisten wurde wie andere in ähnlicher Position in deutschen Unternehmen".

Richtig war offenbar auch die Entscheidung des 19-Jährigen aus Leverkusen-Opladen, beim Chemiekonzern Bayer eine Lehre als Industriekaufmann zu beginnen. Nach 36 Jahren bei derselben Firma wurde Werner Wenning im April Vorstandsvorsitzender. Ebenso unauffällig wie beständig hatte er sich nach oben gearbeitet, mit einem klug kalkulierten Wechsel zwischen den Geschäftsbereichen sowie von Auslandsjobs und Dienst in der Zentrale. Manche nennen ihn einen Funktionär der alten Garde. Er sagt: „Es ist ein Traum, der da in Erfüllung geht."

Und der gelernte Kraftfahrzeugmechaniker Jürgen Schrempp, Sohn eines Verwaltungsangestellten an der Universität Freiburg, hat offenbar in seinem Leben nicht so viel falsch machen können, als dass er nicht Chef des größten deutschen Unternehmens, DaimlerChrysler, werden konnte. So beerbte er seinen Förderer Edzard Reuter an der Spitze, obwohl Schrempp Milliarden bei einem Fehlkauf,

High Potentials

Die Personalberatung Kienbaum stellt nach einer Befragung von Unternehmen regelmäßig eine Liste über persönliche Eigenschaften auf, die für angehende Führungskräfte wichtig sind.



dem Flugzeugbauer Fokker, verschleudert hatte.

Der Manager hatte begriffen, dass man in einem großen Unternehmen nicht ohne einen mächtigen Mentor aufsteigen kann – und sich im richtigen Moment von ihm befreien muss. „Es sind selten die schlausten Studenten, die am Ende in einer Firma nach oben kommen“, sagt Schrempp, „weil es mir überhaupt nichts bringt, wenn ich das Richtige weiß, solange ich es nicht durchsetzen kann.“

Der Weg nach oben kann sehr unterschiedlich aussehen. Für das Richtige gibt es keine Regel, jedenfalls keine allgemein gültige. Dennoch müssen die Unternehmen aus der Vielzahl des mutmaßlichen Führungskräfte-Nachwuchses, „High Potentials“ genannt, die Richtigen herausfiltern. Aber wie?

Wenn der Marketing-Manager Holger Welters, 41, mit einem Bewerber für seine Firma Beiersdorf AG spricht, dann schreckt ihn ausgesprochenes Karrierebewusstsein ziemlich ab. „In zehn Jahren will ich Ihren Posten“ – der Kandidat mit diesem Spruch hatte verspielt, „das klang so aufgesetzt.“ Welters schaut lieber darauf, ob der Nachwuchsmanager etwas Besonderes außerhalb des gewöhnlichen Studiengangs geleistet hat, das speziellen „Selfdrive“ verlangte. Das kann ein Juniormeister im Tennis sein oder ein intensiv verfolgtes Hobby. Und ob der Student die Großleinwand für die WM-Party organisiert – oder bloß zuguckt.

WERNER SCHUERING

Karriere-Vorbild Henkel
Zehnmal die Schule gewechselt

Die üblichen Voraussetzungen erfüllen die Bewerber bei dem Nivea-Konzern aus Hamburg ohnehin meistens – eine gute Universität oder Business-School, Auslandspraktika, flüssiges Englisch und noch ein paar zusätzliche Zertifikate. Die Anforderungen sind anspruchsvoller, der Konkurrenzdruck unter den Absolventen ist stärker geworden als 1988, da Welters nach einem BWL-Studium als Trainee bei Beiersdorf anfing.

Damals hatte sich der Student noch ein Jahr in den USA an einer Business-School leisten können, das ihm keine verwertbaren Scheine oder Diplome einbrachte. Es machte ihm auch nichts aus, ein Auslandspraktikum bei einer Rattanfabrik in Indonesien nach vier Monaten abzubrechen. Welters hatte „alles bis zum Schmieren der Zollbeamten gesehen“ und hängte lieber eine Rundreise durch Asien dran. Noch heute rät er jedem, der in eine Führungsposition will, sich so ein „Extrajahr“ zu gönnen, „über den Fachbereich hinauszuschauen und die Persönlichkeit zu formen“.

Macht man so Karriere? Nach 14 Jahren in derselben Firma, aber in diversen Sparten und Ländern wie Italien, Indonesien und Japan ist Welters auf der dritten Managementebene hinter dem Vorstand und einer Vizepräsiden-

OGANDO / LAIF

Karriere-Messe in Köln

Wie viel Allgemeinbildung, wie viel Fachwissen braucht ein Bewerber?

Wenn man Fachwissen auch konkret für die jeweilige Position einsetzen kann, ist es von großer Relevanz. Weil aber die Halbwertzeit des Wissens sehr gering ist, legen wir großen Wert auch auf übergreifendes Know-how, eine breite Interessensbasis und natürlich eine gute Portion von Allgemeinwissen. Uns ist es lieber, dass unsere Bewerber gelernt haben zu denken! Und – der gesunde Menschenverstand hilft im Berufsleben auch weiter.

Stefan Lauer, Personalvorstand Deutsche Lufthansa

Das Studium dient in den eher allgemeinen Studiengängen nicht in erster Linie dem Erwerb von Fachwissen, zum Experten werden Menschen in den ersten Berufsjahren ausgebildet, wenn sie sich mit einer konkreten Aufgabe beschäftigen. Von großer Bedeutung ist eine hohe Lernfähigkeit und schnelle Auffassungsgabe sowie das Beherrschen von Lernstrategien.

Adolf Michael Picard, Personaldirektor Otto Versand

Generell sind Leute mit hoher Allgemeinbildung meistens in der Lage, sich eventuell fehlendes Fachwissen innerhalb von kürzester Zeit anzueignen. Von daher gehen wir davon aus, dass das Verhältnis von Fachwissen und Allgemeinbildung erst bei Bewerbern mit Berufserfahrung im Ausgleich ist.

Anke Pflaumer, Personalchefin Springer & Jacoby

tin angekommen. Das verdankt er seiner „absoluten Flexibilität“, sagt er, und seiner Lust, „international zu arbeiten und viel zu erleben“. Wann immer ein Wechsel angeboten wurde, zögerte er nicht lange: „Das bereichert mein Leben.“

Karriere nicht als Kampf, sondern als lustvolles Experiment mit den eigenen Kräften? „Menschliche Qualitäten werden bei Führungskräften immer stärker zum Erfolgsfaktor“, meint Adolf Michael Picard vom Otto Versand. Die Personalchefs großer deutscher Unternehmen, so ergaben Befragungen des SPIEGEL, halten Examensnoten, Titel und schlichtes Fachwissen dagegen für wenig aussagekräftig. Nach dem Niedergang der ruppig-yuppigen New Economy und dem Vertrauensschwund durch die Betrugsmanöver geldgieriger US-Bosse steigt wieder der Wert traditioneller Tugenden. „Integrität, Respekt, Anstand“, so Picard, „sind grundlegend für Zusammenarbeit.“

Der menschliche Umgang miteinander, im Manager-Deutsch Sozialkompetenz genannt, ist bei den „High Potentials“ auf Platz eins vorgerückt. „Sozialkompetenz ist stark im Kommen“, sagt Lutz Thimm von der Unternehmensberatung Kienbaum. Er lässt regelmäßig international tätige Firmen quer durch Branchen und Größenordnungen fragen, wie sich künftige Führungskräfte von anderen Absolventen unterscheiden. In der neuesten Umfrage gaben die Unternehmen der Sozialkompetenz den ersten Rang, statt Platz vier vor zwei Jahren. Auch das Unterscheidungsmerkmal „reifere Persönlichkeit“ wurde höher eingeschätzt. Studienleistungen und Methodenwissen belegen dagegen unverändert die letzten Plätze.

Auch bei den wichtigsten persönlichen Eigenschaften der Anwärter auf Spitzenpositionen fordern die Firmen vorrangig weiche Werte – „soft skills“: Eigenmotivation, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft und Kommunikationsstärke liegen in der Umfrage weit vorn. Scheinbar typische Manager-Qualitäten wie Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen, Karriereorientierung und Risikobereitschaft rangieren ganz am Schluss (siehe Grafik Seite 59).

GRAHAM TROTT

Aufsteiger Schrempp: *Den Mentor beerbt*

Geht es mit dem klassischen Karrieristen wirklich so jämmerlich abwärts, oder mag sich nur kein Manager bei Befragungen offen zum Einsatz von Ellenbogen bekennen? „Ehrgeiz muss man zeigen, darf aber nicht zu verbissen dabei sein“, sagt Annette Temmes, 35. Bei der Deutschen Bank hat sie es damit bis jetzt auf die Höhe von Verantwortungsstufe drei gebracht, wie 577 Frauen und 3911 Männer in Deutschland – die Skala geht von vier bis eins.

„Gerade Frauen müssen lernen, ihren Aufstieg auch einzufordern und nicht zu warten, dass jemand sieht, wie gut sie sind.“

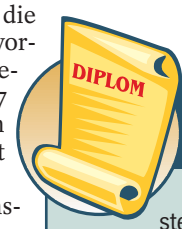
Temmes leitet ein sechsköpfiges Team, bis vor kurzem waren es nur Männer, das die Kreditrisiken ihres Unternehmens im Geschäft mit anderen Banken kontrolliert. Als die Chefposition in dem Team frei wurde, setzte sie sich gegen zwei männliche Konkurrenten durch. „Gerade Frauen müssen lernen, ihren Aufstieg auch einzufordern“, meint sie, „und nicht zu warten, dass jemand sieht, wie gut sie sind.“

Wie Kreditrisiken zu bewerten sind, hat Annette Temmes schon als VWL-Studentin gelernt – nicht an der Universität Mainz, sondern im Nebenjob von 20 Wochenstunden bei der Deutschen Bank. Die Filialen in Mainz und Bingen hatten sie nach einer Banklehre gern weiterbeschäftigt. Von ihrem im Studium erworbenen Fachwissen dagegen kann sie in der Bank nur begrenzt Gebrauch machen – 75 Prozent von damals sind heute ohne Wert. Aber wie sie zwei anspruchsvolle Jobs, in Bank und Uni, miteinander koordiniert, auch mal unter Frust durchhält und nicht unbedingt alles 120-prozentig perfekt machen muss – das hat die Bankmanagerin damals gelernt und kann es noch heute im Stress eines Zehnstundentages und im fliegenden Wechsel zwischen Frankfurt und London anwenden.

Ihr Job erfordert eine Menge menschliches Feingefühl. Angenehm ist es nicht für die junge Frau, dem ergrauten Vorstand einer kleinen Privatbank zu eröffnen, dass die Deutsche Bank leider Zweifel an der Bonität des Partners hegt und die Kreditlinie zurückfahren muss. Wenn Annette Temmes Nachwuchskräfte beurteilen soll, dann fragt sie sich: „Kann ich den oder die zu einem kritischen Kundengespräch mitnehmen?“ Da kommt es dann auch darauf an, „Souveränität auszustrahlen, selbst wenn Sie wenig Erfahrung haben“.

„Viele der kommunikativen und sozialen Kompetenzen werden zunehmend als Grundvoraussetzungen betrachtet“, resümiert die Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) in einer Studie, die auf rund 80 Interviews mit Führungskräften und Experten basiert. Wer sich für Höheres profilieren will, müsse „Macher-Eigenschaften wie Ergebnisorientierung und unternehmerisches Denken“ vorweisen. An der Spitze der „Erfolgsfaktoren“ steht jedoch „strategisches, vernetztes Denken“.

Die Gewichtung der einzelnen Anforderungen verschiebt sich je nach dem



Welche Bedeutung hat die Examensnote?

Persönlichkeit steht vor Note. Bei der Einstellung von Hochschulabsolventen für unser Traineeprogramm spielen praktische Erfahrungen wie Praktika oder studienbegleitende Jobs eine weit wichtigere Rolle.

Paul Siebertz, Personalvorstand HypoVereinsbank

In den Augen vieler Führungskräfte noch eine sehr große, zu große. Es lohnt sich, die großen Abweichungen im Notenspiegel zu betrachten. Eine Eins oder Fünf in Mathematik sagt oft mehr über Begabungen als die Durchschnittsnote des Abschlusses.

Adolf Michael Picard, Personaldirektor Otto Versand

Sie ist nur ein Aspekt von vielen, ob ein Bewerber zu uns passt. Mindestens genauso wichtig wie die Praxisorientierung während des Studiums und die Studiendauer sind Eigenschaften wie Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Wir wollen keine egoistischen Ellenbogentypen, aber natürlich auch keine Eigenbrötler, die sich in kein Team fügen.

Peter Pribilla, Personalvorstand Siemens

BERT BOSTELMANN / BILDFOLIO (L.); ACHIM LIEBSCH (R.)

Deutsche-Bank-Managerin Temmes, Beiersdorf-Manager Welters: *„Souveränität ausstrahlen auch mit wenig Erfahrung“*

Unternehmensbereich, in dem der Jungmanager eingesetzt werden soll. Die Studie kristallisiert vier Idealtypen heraus – Analytiker, Macher, Integrator und Erfinder, die meistens in Kombination gesucht sind. Besonders gefragt ist der „kluge Macher“, der analytisches und vernetztes Denken mit unternehmerischem Drive verbindet.

Die Firmen wünschen sich Nobelpreisträger mit dem Charakter von Mutter Teresa – aber wo werden solche Wirtschaftswunderwesen geliefert?

Und wo werden solche Wirtschaftswunderwesen geliefert? Die Firmen wünschen sich Nobelpreisträger mit dem Charakter von Mutter Teresa. Doch die BCG-Bildungsexperten sind sich sicher, dass die Grundlagen für die von der Wirtschaft geforderten Fähigkeiten in der Schule gelegt werden können.

Nicht was, sondern wie gelernt wird, ist der Schlüssel zur Vermittlung von Fähigkeiten wie strategischem und vernetztem Denken. Dazu muss nicht das ganze Schulsystem umgewälzt werden. Einzelne Projekte und Initiativen könnten schon einiges bei Schülern bewegen. Wettbewerbe von „Jugend forscht“ bis zu Börsenplanspielen stärken Initiative und Motivation, Debattierclubs fördern Argumentation und Überzeugungskraft.

Noch aber ist der Stoff, der an den Schulen gelernt wird, selten der, aus dem künftige Manager gemacht werden. Nur 21 Prozent der „Jungen Elite“, die das Wirtschaftsmagazin „Capital“ und die Unternehmensberatung McKinsey dieses Frühjahr befragen ließen, sehen in der Schulausbildung den ausschlaggebenden Erfolgsfaktor für ihre Karriere. Die Geschäftsführer und Abteilungsleiter haben geschwänzt (48 Prozent), gemogelt (27 Prozent) und sind sitzen geblieben (15 Prozent).

Wer dennoch schon in der Schule für das Leben in der Wirtschaft lernen will, muss zumeist selbst Initiative zeigen – und hat damit schon einen Erfolgsfaktor verbucht. Man muss ja nicht gleich genauso aussehen wie die Unternehmensberater, die einem dazu raten.

Die Zwölftklässler vom St. Lioba Gymnasium in Bad Nauheim trugen einheitlich dunkle Anzüge mit gedeckter Krawatte und gegelte Haare; Linda Lichel, das einzige Mädchen, hatte ein perfektes Business-Kostüm. So standen sie Anfang Juni oben auf der Bühne des Komed Saals im Kölner Mediapark, unten beäugt von BCG-Beratern in einheitlich dunklen Anzügen mit gedeckter Krawatte und ungegelten Haaren: Endausscheidung im von der Unternehmensberatung veranstalteten Wettbewerb „business@school“. Ein halbes Jahr hatten Teams an 43 Gymnasien mit Hilfe der BCG-Consultants Geschäftsideen entwickelt und Business-Pläne entworfen.

Nun steht das Konzept für „fit & tasty“ ganz vorn in der Wertung, ein Restaurant mit Vollwertkost an der Frankfurter Zeil, für eilige Banker, die McDonald’s satt haben. Die Powerpoint-Präsentation ist perfekt in Farbe am Computer designed, der auf den Punkt gebrachte Text sitzt, und zum Schluss serviert Linda leckere Vollkorn-Häppchen für das Publikum. Noch

UNIVERSITÄT

Welche Rolle spielt der Ruf einer Hochschule?

Sofern einzelne Lehrstühle, an denen der Kandidat studiert hat, einen besonders guten Ruf genießen, ist das als Vermutung auf gute Qualität des Fachwissens beim Bewerber zu sehen, muss allerdings im Auswahlprozess noch mal geprüft werden.

Adolf Michael Picard, Personaldirektor Otto Versand

Der Ruf einer Hochschule ist lediglich bei einigen speziellen Studiengängen von Bedeutung und stellt daher einen weiteren Pluspunkt bei der Bewerberauswahl dar, ohne jedoch ein signifikanter Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bewerbern zu sein.

Jürgen Göttler, Personalchef Voith Unternehmensgruppe

Wir kennen die Hochschullandschaft sehr genau. Wenn jemand an einer renommierten Hochschule studiert hat, dann ist dies ein aussagekräftiges Gütesiegel.

Peter Pribilla, Personalvorstand Siemens

WOLFGANG VON BRAUCHITSCH

Managertreffen des BDI (in Köln): *„Den Raum mit Persönlichkeit füllen“*

Fragen? „Wie kommen Sie auf den Break-even-Point im dritten Jahr?“ – „Wozu brauchen Sie zwei Operations-Manager?“ – „Ist Ihr Gehalt nicht etwas hoch angesetzt?“

Alles wie in der wirklichen Welt. Nur das Geschäftsrisiko ist nicht ganz so hoch. Statt in der Pleite landen die Jungmanager vom Gymnasium auf dem dritten Platz des Wettbewerbs.

Auch wenn die Grundlagen für die Karriere schon in der Schule gelegt sein sollten, ohne Studium kommt kaum noch einer weiter. „Autodidakten gibt es nicht mehr, eher besondere Ausbildungswege“, sagt der Beiersdorf-Personalentwickler Christian Heuer, „ein Studium ist immer besser als alles andere.“

Die meisten Karrieren in der Wirtschaft beginnen mit einem Studium der Wirtschaftswissenschaften. Nach der „Capital“-Umfrage liegen BWL und verwandte Fächer mit 56 Prozent vorn, hinzu kommen 7 Prozent VWL-Absolventen. Wer diese Fächer belegt hat, darf auch mit Spitzengehältern rechnen. Mehr verdienten nur die zeitweise äußerst gefragten Informatiker, so die Absolventenstudie des Kasseler Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung (SPIEGEL 46/2000). Ingenieure, Maschinenbauer, Naturwissenschaftler, Mathematiker und Juristen sind erst mit großem Abstand unter den jungen Führungskräften vertreten.

Ob für den künftigen Manager eine Universität oder eine Business-School die bessere Vorbereitung ist, meint Beiersdorf-Manager Welters, „da bin ich echt gespalten“. Die Absolventen der privaten Hochschulen „verkaufen mir ihr Studium ganz begeistert, ohne die Nachteile zu sehen, etwa die Verschulung“. An den Massenuniversitäten muss man sich durchkämpfen – auch keine schlechte Vorbereitung auf die Wettbewerbswelt.

Nur einen Punkt spricht Welters nie bei seinen Bewerbern an – welchen Beruf deren Eltern haben. Das hat ihn, den Sohn eines Mülheimer Mineralölhändlers, bei Beiersdorf auch niemals jemand gefragt. Merkwürdigerweise aber ist das noch immer die entscheidende Frage für den Aufstieg in Führungspositionen.

80 Prozent der Führungskräfte der deutschen Wirtschaft kommen aus dem gehobenen Bürgertum. Je größer das Unternehmen, desto wichtiger die Herkunft für die Karriere.

„Der wirklich maßgebliche Erfolgsfaktor ist die soziale Herkunft“, erklärt der Darmstädter Soziologe Michael Hartmann nach dem Studium der Lebensläufe von 6500 promovierten Wirtschaftswissenschaftlern, Juristen und Ingenieuren. Bei den Spitzenpositionen gehe es nach der „Chemie“, ob man die gleiche „Wellenlänge“ hat. „Jemand muss den Raum füllen“, beschrieb beispielsweise laut Hartmann ein Manager die Anforderungen an den erfolgreichen Auftritt eines Kandidaten.

Souveränität und Selbstverständlichkeit solcher Auftritte lernt am besten, wer in der Gesellschaftsschicht aufgewachsen ist, in der solche Umgangsformen einfach dazugehören. 80 Prozent der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft, so Hartmann, kommen tatsächlich aus dem gehobenen Bürgertum, überwiegend sogar aus dem Großbürgertum. Je größer das Unternehmen, desto wichtiger wird die Herkunft für die Karriere. „Ob es anders besser wäre, kann ich nicht sagen“, hält sich der Soziologe bedeckt. Beispiele wie der gelernte Spediteur Henkel, der ehemalige Bayer-Lehrling Wenning oder der Kfz-Mechaniker Schrempp sind jedenfalls die Ausnahme.

Die „Junge Elite“ von „Capital“ weiß allerdings, wer am meisten zu ihrem beruflichen Erfolg beigetragen hat. In der Antwort auf die entsprechende Frage rangierte weit vor Freunden, Schule und Universität ganz eindeutig: „das Elternhaus“.

MICHAEL SCHMIDT-KLINGENBERG

Wie nützlich ist ein Doktortitel?

Für die eigentliche Aufgabe gar nicht, für Habitus, Aufstieg, soziale Resonanz scheint er noch eine Rolle zu spielen.

Adolf Michael Picard, Personaldirektor Otto Versand

Die Bedeutung des Doktortitels nimmt immer mehr ab – auch durch die starke Konkurrenz der praxisorientierten MBA-Studiengänge. Wir raten Bewerbern immer nur dann zur zügigen Promotion, wenn das Vorhaben ernst gemeinter Leidenschaft für ein Thema entspringt und nicht dem Visitenkartendenken.

Paul Siebertz, Personalvorstand HypoVereinsbank

In Deutschland ist der Doktor nach wie vor ein unbestreitbarer Vorteil, wir sind einfach titelsüchtig. Ich selbst bedaure es noch heute, nicht die Geduld aufgebracht zu haben. Natürlich sind bestimmte Berufe auch ohne Doktortitel nicht denkbar, wie zum Beispiel der Chemiker.

Christian Heuer, Personalentwickler Beiersdorf