

# Der schwierige Weg an die Spitze

Die eigene Karriereplanung im Blick / Unternehmen müssen auf Balance von Kontinuität und Wechsel achten

•• Wie lange sollten Kandidaten für Top-Führungspositionen auf einer Stelle verweilen, bevor sie den nächsten „Job“ übernehmen - sei es um breitere Erfahrung zu sammeln oder die nächste Stufe der Karriereleiter zu erklimmen? Das fragen sich nicht nur Unternehmen. Auch die Kandidaten stellen sich diese Frage.

48 Jahre - so alt waren die Vorstandsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen im Schnitt, als sie erstmals zum CEO ernannt wurden. Und zumeist hatten sie zu diesem Zeitpunkt bereits sechs Karriereschritte hinter sich.

Bei einem Eintrittsalter nach dem Studium von 26 Jahren bedeutet dies: Ein CEO braucht 22 Jahre Zeit, um nach „ganz oben“ zu gelangen. Und: Pro Karrierestufe stehen ihm knapp 3,7 Jahre zur Verfügung. Ist eine solche Verweildauer in den einzelnen Stationen zu kurz oder zu lang? Die Pros und Kontras einer langen Verweildauer in einer Führungsposition seien im Folgenden näher ausgeführt.

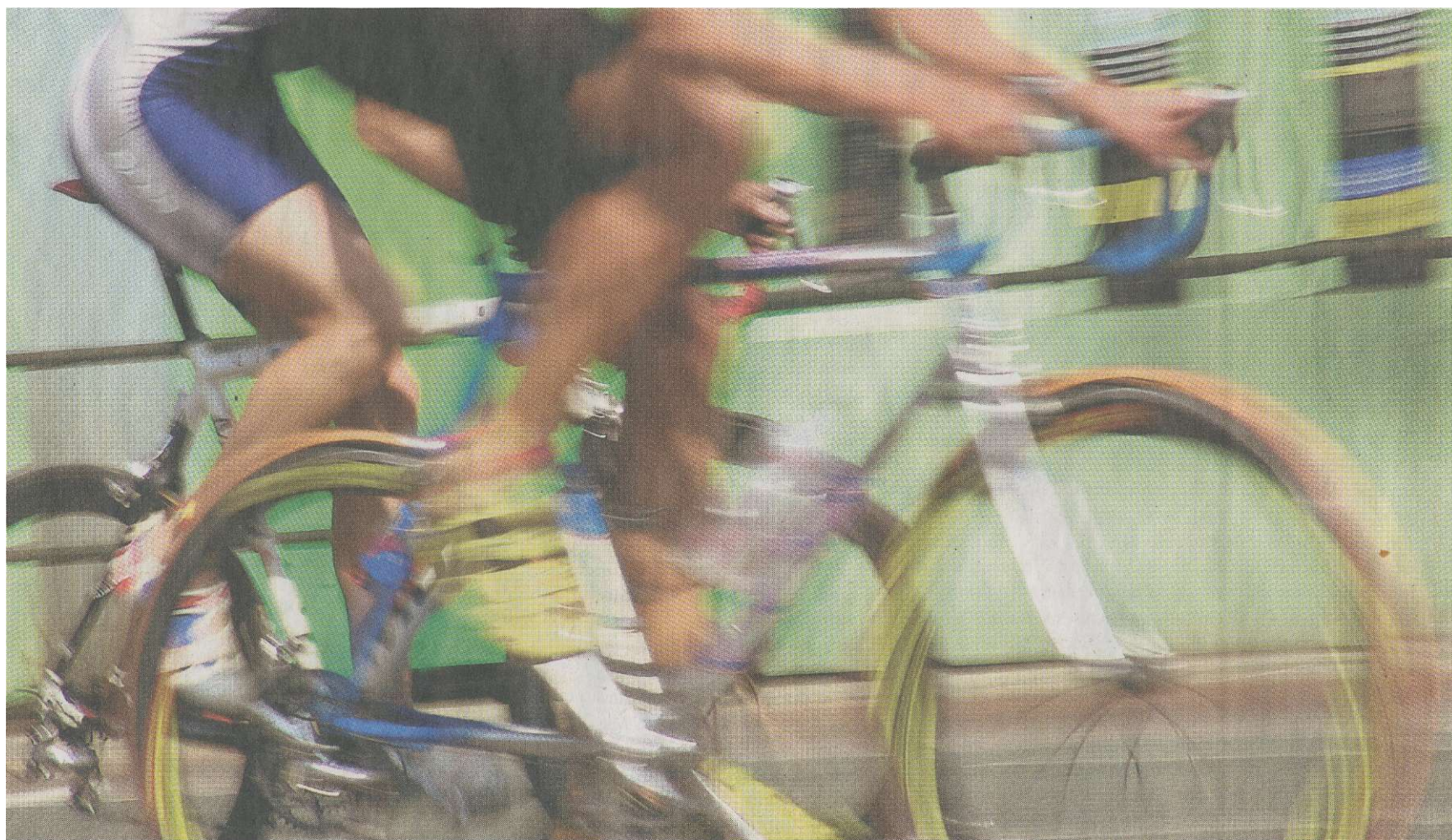
## Pro Kontinuität

Entscheidungen „ausbaden“: Wenn eine Führungskraft im Schnitt nur 3,7 Jahre in einer Funktion ist, ergibt sich meist folgendes Wirkungsszenario:

- Erstes Jahr: Kennenlernen der Funktion und des Geschäfts.
- Zweites Jahr: Grundsatzentscheidungen treffen und Neuausrichtungen vornehmen.
- Drittes Jahr: Umsetzung.
- Viertes Jahr: Abschied.

Die „Ernte“ von grundsätzlich neuen Weichenstellungen kann selten nach ein, zwei Jahren „eingefahren“ werden. Deshalb lassen sich bei einem raschen Positionswechsel oft folgende Phänomene beobachten: Die Jungmanager gehen primär Themen an, die ihnen spätestens im zweiten oder dritten Jahr Erfolge versprechen. Und: Als Top-Manager haben sie noch nie die Konsequenzen ihrer Entscheidungen erlebt. Denn wenn diese sich ergaben, waren sie schon im nächsten Job. Die Folge: Sie haben zwar viel Erfahrung im Projektmanagement, aber eher wenig mit dem kontinuierlichen Aufbau.

Den Mitarbeitern Kontinuität geben: Wenn eine Führungskraft einen neuen Kurs einschlägt, benötigt sie „Mitstreiter“, die ihrer Vision vertrauen und diese auch gegenüber



Die Zeit läuft, die nächsten Etappen stehen noch bevor. Wer sich zu Höherem berufen fühlt, darf nicht zu lange auf der Stelle treten.

Foto: Pixelio.de

Kollegen vertreten. Besteht jedoch der berechtigte Verdacht, dass „der Chef bald wieder geht, haben Mitarbeiter oft Angst: Wenn ich mich zu klar positioniere, komme ich, wenn der „Patron“ weg ist, „unter die Räder“. Also machen sie bei Veränderungsvorhaben zwar formal mit, um nicht als Blockierer zu gelten. Sie achten aber darauf, sich nicht zu weit aus dem Fenster zu lehnen, um es sich mit niemanden zu verschmerzen.

Beziehungen aufbauen: Führung basiert auf Vertrauen. Eine Voraussetzung hierfür ist ähnlich wie in einer Liebesbeziehung: Die Mitarbeiter können davon ausgehen, dass die Beziehung länger hält. „Lebensabschnittspartner“ genießen nie das volle Vertrauen des Partners. Die Bereitschaft, sich dem Chef „hinzu geben“, wächst mit der Annahme, dass dieser eine längere Zeit bleibt.

Fachkompetenz aufbauen: Aufgrund der kurzen Verweildauer in den einzelnen Funktionen fehlt vielen Führungskräften das Fachwissen, um das Geschäft wirklich zu verstehen. Ihr Wissen über Produkte und Prozesse, Kunden und Mitarbeiter ist oberflächlich. Die

Folge: Der Manager verkommt zu einem „Administrator“ des Bereichs. Und aufgrund des mangelnden Tiefenverständnisses des Geschäfts ist die Gefahr von Fehlentscheidungen groß.

## Pro Wechsel

Nachfolgern Platz machen: Wenn in einem Unternehmen die Führungskräfte sehr lange in

ihren Funktionen verweilen, dann hat der Nachwuchs meist wenig Entwicklungsperspektiven. Dies ist für sehr gute Mitarbeiter ein Grund, die Firma zu wechseln. Eine kürzere Verweildauer in den Führungspositionen mindert die Gefahr, sie zu verlieren.

Bereichsdenke reduzieren: Ein Problem vieler Unternehmen ist das Bereichsdenken und das fehlende Verständnis für die Be-

lange des Anderen. Dieses Manko kann behoben werden, indem Nachwuchsmanager verschiedene Funktionen im Unternehmen wahrnehmen und keinen „Kaminaufstieg“ vollziehen. Eine solche Laufbahn erleichtert es Jungmanagern auch, die richtigen Entscheidungen im Sinne des Gesamtunternehmens zu treffen. Hinzu kommt eine veränderte Haltung: Unternehmen, die Füh-

rungskräfte oft rotieren lassen, „entpersonifizieren“ die Managementaufgabe. Der Chef muss seine Aufgaben so erledigen, dass er jederzeit wechseln kann und einen „sauberen Laden“ hinterlässt.

Begrenzte Zeit, um Hierarchiestufen zu durchlaufen: Auch pragmatische Gründe erschweren oft ein längeres Verweilen. Wenn ein Top-Manager sich in den verschiedensten Funktionen bewährt haben soll, dann darf er nicht länger als vier Jahre in einer Funktion bleiben. Sonst „rennt ihm die Zeit“ davon. Deshalb muss der Personalbereich Potenzialträger regelmäßig aus ihren Funktionen herauslösen, um sie weiterzuentwickeln.

## Keine Patentlösung

Die Übersicht der Pros und Kontras zeigt: Es gibt kein Patentrezept. Eine gute Managemententwicklung erfordert eine gesunde Balance von Kontinuität und Wechsel. Und für die Personalentwicklung gilt: Sie muss bei Führungswechseln außer den aufstrebenden Jungmanagern auch deren (bisherigen) Mitarbeitern den Rücken stärken.

•• Georg Kraus

## Emotionale Intelligenz und der Wille zum Erfolg

•• Ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz kann karrierefördernd wirken. Doch der Wille zum beruflichen Erfolg muss ebenfalls vorhanden sein, sonst hilft der höchste EQ nicht.

Karriereorientierten Menschen kann Emotionale Intelligenz (EQ) im Beruf helfen. Für sich allein genommen sagt das EQ-Maß allerdings kaum etwas über den möglichen Berufserfolg aus. Das haben Wissenschaftler der Universitäten Bonn und Heidelberg zusammen mit Kollegen aus den USA in einer Studie nachgewiesen, die in Kürze im Fachmagazin „European Journal of Psychological Assessment“ ver-

öffentlicht wird. Dafür wurden 71 Betriebswissenschaftlern komplexe Situationen in Form von Beschreibungen gegenübergestellt.

Die Aufgabe der Probanden war, zu beschreiben, wie sich die Akteure in den entsprechenden Situationen fühlen könnten. Hiermit wurde überprüft, inwiefern sie sich in die Gefühle anderer hineinspüren konnten. Außerdem stellten die Forscher mit einem Persönlichkeitsfragebogen den beruflichen Ehrgeiz der Probanden fest.

Doch ein hoher EQ helfe nicht nur beim Aufstieg. „Auch wer bereits eine Schlüsselposition inne hat, profitiert von einem ho-

hen emotionalen Einfühlungsvermögen“, betont der Psychologe Professor Gerhard Blickle. Denn im Job müsse man nicht nur Entscheidungen treffen. Es komme auch darauf an, die emotionale Reichweite dieser Entscheidungen vorauszusehen. Wer diese Kunst beherrsche, könne seine Mitarbeiter in Veränderungsprozessen besser mitnehmen.

In den USA enthalten Einstellungstests oft ein ganzes Bündel Fragen, die auf den „EQ“ der Bewerber abzielen. Bei der Besetzung von Stellen spielt das Kriterium „emotionale Intelligenz“ in Deutschland dagegen eher eine untergeordnete Rolle.