

# Der ideale Weg nach ganz oben?

**Karriereplanung.** Wie lange sollten Kandidaten für Topführungspositionen 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?

## 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 Topmanager 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 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



**Autor:** Dr. Georg Kraus ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist unter anderem Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag). Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

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 niemandem zu verscherzen.

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 „hinzugeben“, wächst mit der Annahme, dass dieser eine längere Zeit bleibt.

Fachkompetenz aufbauen: Aufgrund der kurzen Verweildauer in den einzelnen Funktionen fehlt vielen Führungskräften das Fach-Know-how, 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 Tie-

fenverständnisses 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 Belange 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 Führungskräfte oft rotieren lassen, „entpersönlichen“ 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 Topmanager 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.

## Patentlösung gibt es nicht

Die Übersicht der Pros und Contras zeigt: Es gibt kein Patentrezept. Eine gute Managemententwicklung erfordert ein 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.