

Anlagenbau	Chemie	Pharma	Ausrüster
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓
Planer	Betreiber	Einkäufer	Manager
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓

# KEIN PATENTREZEPT

**Laufbahnplanung für künftige Top-Manager** Wie lange sollten unsere Kandidaten für Top-Positionen auf einer Stelle verweilen, bevor sie die nächste Funktion übernehmen – sei es um breitere Erfahrung zu sammeln oder die nächste Stufe der Karriereleiter zu erklimmen? Das fragen sich Unternehmen oft.

Bei der Managemententwicklung gibt es kein Patentrezept

Bild: © imageteam-Fotolia.com

**D**as Durchschnittsalter der Vorstandsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen beträgt circa 53 Jahre. Und sie sind im Schnitt bereits fünf Jahre im Amt. Mit knapp 48 Jahren wurden sie also zum CEO ernannt. Und um dorthin zu kommen, mussten sie im Schnitt sechs Karriereschritte durchlaufen. Bei einem Eintrittsalter nach dem Studium von knapp 26 Jahren bedeutet dies: Ein CEO braucht rund 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 Contras

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 in der Regel 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 neuen Weichenstellungen kann aber selten nach ein, zwei Jahren „eingefahren“ werden - speziell, wenn es um grundsätzliche Neuausrichtungen geht. Deshalb lassen sich oft folgende Phänomene beobachten:

- Bei vielen Jungmanagern liegt der Fo-

kus des Handelns auf dem kurzfristigen Erfolg. Sie gehen primär Themen an, die ihnen spätestens im zweiten oder dritten Jahr Erfolge versprechen.

- Viele Top-Manager haben noch nie die Konsequenzen ihrer Entscheidungen erlebt. Wenn diese sich ergaben, waren sie schon im nächsten Job. Sie konnten so zwar viel Erfahrung im Projektmanagement und „Sanieren“ sammeln, eher wenig aber mit dem kontinuierlichen Aufbauen und Wachsenlassen.

**Den Mitarbeitern Kontinuität geben:** Mitarbeiter benötigen Verlässlichkeit. Wenn der Chef einen neuen Kurs einschlägt, benötigt er „Mitreiter“. Er braucht Mitarbeiter, die seiner Vision vertrauen und seine Ideen auch gegenüber Kollegen vertreten. Besteht der berechnete Verdacht, dass der Chef ohnehin bald wieder geht, haben Mitarbeiter oft Angst: Wenn ich mich zu klar positioniere, komme ich, wenn der „Patron“ weg

## Autor

**Dr. Georg Kraus,**  
geschäftsführender Gesellschafter  
Dr. Kraus & Partner



ist, „unter die Räder“. Deshalb machen sie bei Veränderungsvorhaben zwar formal mit, um nicht als Blockierer zu gelten. Sie achten aber darauf, sich nicht zu sehr aus dem Fenster zu lehnen, um es sich mit niemand 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. Das mangelnde Tiefenverständnis des Geschäfts führt darüber hinaus leicht zu Fehlentscheidungen.

### Pro Wechsel

**Nachfolgern Platz machen:** Wenn die Führungskräfte in einer Organisation sehr lange in ihren Funktionen bleiben, dann hat der Managementnachwuchs in aller Regel denkbar wenig Entwicklungsperspektiven. Dies ist für sehr gute Mitarbeiter häufig ein Grund, das Unternehmen zu wechseln, um beruflich voranzukommen. Eine relativ kurze Verweildauer in den (qualifizierten) Führungspositionen

eröffnet den guten Nachwuchskräften Karrierechancen und mindert die Gefahr, sie zu verlieren.

**Bereichsdenken reduzieren:** Ein Problem vieler Unternehmen ist das Bereichsdenken. Eine Ursache hierfür ist das fehlende Verständnis für die Belange des anderen. Dieses Manko kann nur behoben werden, indem der Managementnachwuchs sehr verschiedene Funktionen im Unternehmen wahrnimmt und keinen sogenannten „Kaminaufstieg“ vollzieht. Eine derartige Laufbahn erleichtert es Jungmanagern auch, die richtigen Entscheidungen im Sinne des Gesamtunternehmens zu treffen. Hinzu kommt eine veränderte Haltung, wenn ein Manager weiß: Morgen kann er aufgrund einer Rotation vielleicht schon auf dem Stuhl des anderen sitzen. Unternehmen, die Führungskräfte 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 die Hierarchiestufen zu durchlaufen:** Auch pragmatische Gründe erschweren oft ein längeres Verweilen in einer Funktion. Wenn ein Top-Manager alle Hierarchieebenen erlebt und 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 - selbst wenn sie dies anfangs nicht wollen.

## ENTSCHEIDER-FACTS

### Für Anwender

Die Übersicht der Pros und Contras zeigt: Es gibt kein Patentrezept bei der Managemententwicklung.

- Eine gute Managemententwicklung erfordert ein Wechselspiel zwischen Kontinuität und Wechsel.
- Hier liegt eine bisher vernachlässigte Aufgabe der Personalentwicklung. Sie muss die Wechselprozesse begleiten und bei Führungswechseln neben den Kandidaten für die Top-Positionen auch deren (bisherige) Mitarbeiter stärken.
- Ganz gleich, wie viel Wechsel ein Unternehmen jedoch im mittleren Management anstrebt: Es sollte darauf achten, dass an der Unternehmensspitze weitgehend Kontinuität besteht.

### Internationale Erfahrungen sammeln:

Jeder künftige Top-Manager sollte heute einige Jahre im Ausland verbringen. Doch diese Aufenthalte dürfen nicht zu lange sein. Sonst besteht die Gefahr, dass der Kandidat den „Anschluss“ an die Entwicklung im Mutterkonzern verliert. Die internationale Erfahrung hilft ihm, Entscheidungen „über den Tellerrand hinweg“ zu treffen und nicht nur die nationale Brille aufzuhaben.

infoDIRECT

chemietechnik.de

Kontakt zur Firma

CT 607