

Welche Typen machen eigentlich Karriere?



NICHT NUR EINE FRAGE DES KÖNNENS ::

Ein Aufstieg an die Spitze eines großen Unternehmens fällt nicht vom Himmel. Für Frauen schon gar nicht. Berufseinsteigern bleibt oft lange verborgen, wo die Weichen für den Weg nach oben gestellt werden. Denn für die »große Karriere« gibt es keinen Fahrplan. Und Beförderungsentscheidungen sind nicht immer transparent. Hier die wichtigsten Kriterien, die darüber entscheiden, wer Karriere machen darf und wer nicht.

Schaut man in die Wirtschaftswelt, so sieht man viele Männer. Blickt man in die Vorstandsetagen, so sieht man nur noch Männer. Und fast alle diese Herren kommen auch noch aus allerbestem Haus. Das ist kein Zufall, wie der Soziologe Michael Hartmann sagt (siehe Interview). Er wollte herausfinden, ob die soziale Herkunft für den Aufstieg auch dann noch eine Rolle spielt, wenn der höchste Bildungsabschluss erreicht wurde. Dazu untersuchte er die Karrierewege von 6.500 promovierten Akademikern in den 50er, 60er, 70er und 80er Jahren.

Es zeigte sich, dass sich die Wirtschaftselite fast ausschließlich aus dem Nachwuchs der Wirtschaftselite rekrutiert. Selbst nach der erfolgreichen Promotion spielt es für die individuellen Karrierechancen noch eine enorme Rolle, in welchem Elternhaus man aufgewachsen ist. Die Wirtschaft – so zeigen Hartmanns Studien – ist hier noch deutlich weniger durchlässig als die Politik. Auch promovierte Frauen haben es in dem »System« derart schwer, dass sie früher oder später von der Karriereleiter abspringen – oder abgesägt werden. So bleiben die Türen zu den Schaltstellen der Macht oft den Fleißigsten und Begabtesten unter den Arbeitstieren verschlossen, wenn sie nicht – qua Geburt – über Status und »Stallgeruch« verfügen.

Insofern sind Ratschläge, wie man eine Top-Karriere angehen sollte, eine heikle Sache. Dennoch gibt es sie wohl – ein paar allgemeingültige Fähigkeiten und Eigenschaften, die den »typischen Karrierekandidaten« auszeichnen. Das zumindest behaupten Managementtrainer, Coaches, Personalentwickler und Wissenschaftler.

Wie und wo starten die Besten? Ein gutes Fundament für einen steilen Berufsweg legt, wer bereits während des Studiums viele Praktika in vielen Unternehmen und Branchen macht, ehe er sich auf eine »gute Adresse« festlegt. Auch der Abschluss an einer renommierten Universität hilft beim Ergattern einer Pole-Position – vor allem die privaten Elite-Universitäten sind gut mit der Wirtschaft vernetzt. Wer hier studiert, knüpft in der Regel schon während des Studiums fleißig Kontakte zu einflussreichen Personen im Business. Und das kann auf keinen Fall schaden.

Der Sprung auf die erste Sprosse der Karriereleiter gelingt dann häufig durch ein Traineeprogramm oder durch den Job als Vorstandsassistent. »Hier hat man eine ganz gute Ausgangsposition«, sagt Führungskräfte-Coach Barbara Schneider, »da man mit vielen Unternehmensbereichen und auch mit dem oberen Management in Kontakt kommt.« Als Trainee wiederum durchwandert man automatisch diverse Abteilungen, außerdem wird man gezielt für Führungsaufgaben fit gemacht. »Trotz Sparmaßnahmen sind die meisten Einstiegspositionen in Konzernen immer noch mit einem Rundum-Verwöhnpaket in Sachen Weiterentwicklung ausgestattet«, sagt Schneider. Angeboten werden Präsentationstraining, Kommunikationstraining, Führungstraining und manchmal sogar Einzelcoaching.

Was man in dieser Anfangszeit auf die Beine stellt und in welche Richtung man sich spezialisiert – das wird wohlwollend und mit Interesse verfolgt. Denn man gilt als »Talent«. Dort, wo die Chemie mit Vorgesetzten und Kollegen am besten passt, bleibt man häufig etwas länger. Oft mündet eine solche Station in den nächsten Karriereschritt auf einer Führungsposition ein.

Und noch etwas hat die Karriereexpertin beobachtet. »Spricht man mit erfolgreichen Menschen, so hatten diese selten einen Masterplan – aber eine Vision von dem, was sie erreichen wollten«, sagt. »Außerdem

hatten sie Ausdauer, und schließlich gelang es ihnen, im richtigen Moment am rechten Ort zu sein.« Schneider, die selbst jahrelang Managementenerfahrung in internationalen Konzernen sammelte, hat oft genug gesehen, wie unwägbar Karrieren sind. »Am überschaubarsten ist das Aufstiegsmodell wohl in Beratungsunternehmen«, sagt sie. »Doch auch wenn man mögliche Karrierewege dargestellt bekommt, eine Garantie gibt es nicht.«

Welche Fähigkeiten sind gefragt? Ein High Potential, also jemand mit dem Leistungsvermögen zum Aufstieg, sollte, wie es so schön heißt, breit aufgestellt sein. »Da sind eher die Generalisten gefragt, die viel gesehen und viele Erfahrungen gemacht haben«, sagt Erika Regnet – sie ist Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule Augsburg. »Es gibt natürlich auch spannende Fachkarrieren, die gerade in naturwissenschaftlichen und technischen Bereichen hochinteressant sind. Auch der Chefvolkswirt in einer Bank hat beispielsweise eine Fachkarriere gemacht. Doch solche Wege führen nicht an die Spitze.« Die Professorin empfiehlt jungen Akademikern mit hohen beruflichen Ambitionen, sich in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen zu beweisen und sich nicht zu früh festzulegen. »Man kann nicht damit rechnen, dass die Wunschposition gerade frei wird, wenn man sie erreichen möchte«, sagt Regnet. »Und überhaupt lässt sich derzeit schwer abschätzen, was in fünf Jahren überhaupt an Ressourcen benötigt wird. Daher empfehle ich immer, sich Optionen offenzuhalten.«

Fremdsprachenkenntnisse sind für Aufsteiger ein absolutes Muss, denn Business-Leute sind in der Welt unterwegs. Auch ein kürzeres Intermezzo im Ausland wird gern gesehen. »Wenn man in einem internationalen Konzern etwas werden will, ist Auslandserfahrung selbstverständlich«, betont Regnet. »Doch wenn gute Leute im Ausland bleiben, ist die Reintegration oft ein ungelöstes Thema.« Karriereentscheidungen werden im Mutterhaus getroffen. Und wer zu lange weg war, weiß nicht mehr, wo welche Strippen gerade gezogen werden.

Wie macht man bei den richtigen Leuten auf sich aufmerksam? Man muss die Ärmel hochkrepeln – zeigen, dass man arbeiten kann. Logisch! »Erfolg kann damit anfangen, dass ich im richtigen Moment mutig die Hand hebe. Und dass ich auch mal eine ungeliebte Aufgabe übernehme«, sagt Karriereberaterin Schneider – und schränkt gleich ein: »Das dürfen aber keine Aschenputtelaufgaben sein.« Außerdem sollte man rotieren und nicht zu lange auf einem Platz sitzen bleiben. Schließlich sollen möglichst viele (wichtige) Menschen mitbekommen, was man kann und wer man ist. Und sie sollen einen als netten, interessanten und aufstrebenden Kollegen in Erinnerung behalten.

»Das ist eine Mischung – sich nehmen, dann wird einem auch gegeben«, sagt Schneider. »Gute Eigenwerbung, wenn sie glaubhaft und nicht aufgesetzt erscheint, befördert den Erfolg. Man muss seine Ziele klar kundtun, sich Bühnen suchen, darf sich nicht drücken und muss die Präsentation eben einfach mal halten. Auf jeden Fall sollte man nicht darauf warten, entdeckt zu werden.«

Wer sich in einem Unternehmen auf dem unteren Level etabliert hat, wird aber bald merken, dass es keinen Garantieschein für eine Managerkarriere gibt und dass die Strahlkraft selbst einer sehr guten Hochschulbildung zunehmend verblasst. Jetzt müssen neue Meilensteine erreicht werden. Schwierige Projekte erfolgreich zu stemmen – das macht Eindruck. Unbedingt sollte man im Blick haben, wo die Musik spielt, wo die Kaderschmieden im Unternehmen sind und wo die Stars sitzen.

Welche operativen Bereiche sind entscheidend für den Geschäftserfolg? Hier findet sich oft ein guter Nährboden, um schnell hoch zu wachsen.

Dietrich Maurice war 25 Jahre beim Industrierversicherer Gerling tätig – davon acht Jahre als Vertriebsvorstand. Heute arbeitet er als Unternehmens- und Personalberater. Er glaubt, »dass ein Lebenslauf, bebildert mit frühzeitiger Übernahme von Risiko und Verantwortung, wesentlich positiver bewertet wird als die bisher so hoch beachteten guten Noten und Examina aus den Eliteschmieden.« Für ihn sind Erfolgsmenschen »risikobereite und zupackende Persönlichkeiten, die sich ihre künftige Führungsrolle durch Leistung und engagierten Einsatz erarbeiten.«

Welche Charaktereigenschaften haben Aufsteiger? Emotional und menschlich ist so ein Aufstieg keine leichte Sache. Denn die Erwartungen, die an Führungskräfte in großen Unternehmen herangetragen werden, sind (eigentlich) nicht zu erfüllen. Man soll sich »kämpferisch« zeigen, darf aber nicht »aufmucken«. Loyalität ist das Zauberwort einer jeden großen Karriere.

Wer etwas werden will, muss sich »hierarchiekonform« bewegen können und mit dem täglich verlangten »Respekt nach oben« leben können. Nichtsdestotrotz sollte er – oder auch sie – unbedingt äußerst kreativ und pfiffig sein. Zudem hat niemand etwas dagegen, wenn man bis zum Umfallen arbeitet – höchstens der Lebenspartner und die Kinder.

Je größer die Firma ist, desto enger sind oft die Gestaltungsspielräume für den Einzelnen. Das kann auf die Stimmung drücken. »Wer zu früh mit eigenen Ideen kommt, sorgt schnell für Irritationen«, sagen Personaler hinter vorgehaltener Hand. Denn aufstrebende, einsatzfreudige Menschen machen Angst. Der Vorgesetzte sitzt oft nur eine Ebene höher. Und ein Frischling, der dem eigenen Chef zur Konkurrenz wird, hat schlechte Karten.

Zuverlässigkeit, Fleiß und Bescheidenheit werden so zu Tugenden des Erfolgs – getragen von der Hoffnung, es möge sich auf lange Sicht auszahlen, eine verlässliche Größe im System zu sein. Doch zu grau darf die Arbeitsmaus dann auch nicht sein. Selbstverständlich soll man versuchen, sich ein Publikum zu suchen. »Aber immer vorsichtig«, so der Tipp.

Hierarchische Strukturen, diese Erfahrung macht fast jeder irgendwann, spülen eben nicht nur Talente nach oben, sondern erreichen oft auch auf fatale Weise das Gegenteil. Quälend für viele Mitarbeiter ist zudem die »prinzipielle Unsicherheit« der eigenen Position, solange man nicht »ganz oben« ist. Da wird es zur Überlebensfrage, dass man echte (und möglichst einflussreiche) Mentoren findet, die beim Durchbruch in höhere Hierarchie- und Entwicklungsstufen helfen. Maurice formuliert das so: »Zu den besonders geschätzten Anlagen, die sich oft im Laufe erster beruflicher Erfahrungen zeigen, gehören neben dem strategisch-kreativen Denken ein Gespür für Marktmöglichkeiten und die Fähigkeit, Menschen zu überzeugen. Das heißt immer auch, nach Förderern und Unterstützern zu suchen.«

Soll man wechseln oder bleiben? Schaut man sich die Karriere der heutigen Vorstände in Dax-Unternehmen an, so hat sich Treue gelohnt. Fast jeder zweite Vorstandsvorsitzende ist im eigenen Haus groß geworden – und fast jeder Vierte innerhalb der eigenen Branche (siehe Infografiken).

Ob es allerdings auch in Zukunft ein gutes Rezept ist, auf ein einziges »Blue Chip«-Unternehmen zu setzen, ist unsicher. »Heute kann man ja manchmal nicht sicher sein, wie lange ein Unternehmen überhaupt noch existiert«, sagt Managementberaterin Schneider.

Doch wie umtrieblich soll man sein? Soll man eine sogenannte Hauskarriere anstreben oder einen Karriereweg, der durch mehrere Unternehmen und manchmal auch mehrere Branchen führt? »Wer bleibt, wählt zunächst einmal die risikoärmere Variante«, sagt Erika Regnet. »Denn wer wechselt, hat zum Beispiel sechs Monate lang keinen Kündigungsschutz. Er muss sich in eine neue Kultur einfügen. Und wenn es im Unternehmen schlecht läuft, heißt es: ›Last in, first out.« Daher sollte man sich natürlich vorher informieren, wie es der Firma tatsächlich geht und wie die Zukunftsaussichten sind.

Wer hingegen lange in einer Firma bleibt, hat zumeist ein gutes Netzwerk und kennt die Entscheidungsträger, auf die es ankommt. Regnet aber warnt vor dieser vermeintlichen ›Nummer sicher«. »Denn wenn ich zu lange bleibe – die kritische Grenze liegt etwa bei acht bis zehn Jahren – dann kann ich kaum mehr wechseln. Dann ruft auch der Headhunter nicht mehr an.« Solche Leute sind zu sehr festgelegt und gelten als unflexibel. Für sie wird es äußerst schwierig, sich beruflich neu zu orientieren. »Wer zu lange in einem Großunternehmen war, kommt etwa bei einem Mittelständler nicht mehr zurecht«, sagt Regnet.

Attraktiv sind Wechsel nicht zuletzt auch wegen der Gehaltssprünge, die in der Regel um die 20 Prozent liegen. Wirtschaftswissenschaftlerin Regnet beobachtet außerdem, »dass die Verweildauer in Unternehmen insgesamt kürzer wird. Früher sagte man, dass man etwa drei bis fünf Jahre im ersten Job bleiben sollte. Heute sind es eher zwei bis drei Jahre. Oder man wechselt nach dieser Zeit im eigenen Haus auf eine neue Position.«

Was muss man als Chef können? Wer Führungsverantwortung übernimmt, ist als Persönlichkeit sehr gefordert. Er muss »in gewisser Weise frei sein von zu viel Anerkennung von außen. Und vor allem muss man mit Widersprüchen umgehen können«, sagt Schneider. Den Umsatz steigern, aber an Ressourcen sparen. Die Mitarbeiter motivieren, ihnen aber viel abverlangen. All das muss man aushalten und geistig immer neu verarbeiten können.

Man steht ein bisschen über den Dingen, darf sich aber auch nicht aus dem Tagesgeschäft abmelden. »Die fachlichen Qualifikationen bleiben weiterhin wichtig. Man muss zum Beispiel Plausibilitätschecks machen können«, sagt Regnet. Wenn man nur managen will, ohne große Ahnung von der Materie zu haben – das funktioniert nicht. »Wer befördert werden will, darf sich auch nicht unentbehrlich machen«, warnt die Professorin andererseits. »Das ist immer eine Gratwanderung – einerseits selbst gut zu arbeiten und andererseits die Prozesse transparent zu halten und delegieren zu können.«

Die wichtigste Aufgabe eines Chefs aber ist es, Menschen zu gewinnen und im Team zu überzeugen. Sichtbar sein, ansprechbar sein und immer viele Meinungen einholen – darauf kommt es an. »Fragen statt sagen ist oberste Führungsregel«, sagt Schneider. Personalberater Maurice wiederum erkennt starke Führungspersönlichkeiten daran, »dass sie dem sorgfältig ausgewählten Nachwuchs mit Respekt begegnen und seine Entwicklung gezielt fördern. Von seinen Mitarbeitern erwartet man keine Unterwerfung, sondern das, was man von sich selbst verlangt: Höchstleistung und konzentrierten Einsatz zum Wohle des Unternehmens.«

Wie wichtig sind Netzwerke? Hier gehen die Meinungen auseinander. Dietrich Maurice, selbst lange Jahre im Vorstand tätig, findet, dass man Netzwerke nicht überbewerten solle. Dennoch seien sie wohl wichtig. »Zustimmung in anderen Bereichen des Unternehmens erhält man, wenn man Hilfsbereitschaft und Verlässlichkeit dokumentiert«, sagt er, »und wenn man zeigt, dass andere mit einem rechnen können« – auch ohne dass man selbst unbedingt davon profitiere.

Ulrich Rohde, Geschäftsführer der Management Akademie München, hat anderes beobachtet. »Karriere macht man in Großunternehmen über Netzwerke und Mentoring«, stellt er klar. »Die besten Leute können ›verhungern«, wenn sie niemand haben, der sie fördert.« Seiner Meinung nach bestimmen vor allem informelle, schwer zu durchschauende Strukturen über Erfolg und Misserfolg. »Deutschland ist bekannt dafür, dass mehrheitlich Seilschaften ins Top-Management führen und nicht immer die Leistung«, sagt Rohde. »Solche Netzwerke werden vor allem in Großunternehmen inszeniert. Da kann man dann erleben, dass es jemand mit der richtigen Vernetzung in vier Jahren ins Top-Management geschafft hat und vielleicht sogar einen eigenen Geschäftsbereich leitet. Ein anderer, der die gleiche Leistung bringt, aber kein internes Netzwerk bilden konnte, bleibt 20 Jahre lang Abteilungsleiter.«

Die Kunst liege darin, von einflussreichen Schlüsselfiguren als Nachwuchskraft erkannt und gefördert zu werden. »Jemand hat das Vertrauen einer starken Führungskraft gewonnen. Und diese Person holt ihn oder sie immer wieder in neue Positionen in ihrem Umfeld« – in der Wirtschaft sei das »das« typische Karrieremuster, so Rohde und ergänzt: »Beim Mittelstand – würde ich sagen – ist das Leistungsideal noch mehr verankert. Man muss sich hier viel stärker beweisen und auf allen Ebenen unternehmerisch denken. Dennoch gelten diese Unternehmen bei Studienabgängern als nicht so ›sexy.«

Studienabschlüsse und Karriereverläufe der Vorstandsvorsitzenden und Vorstandsmitglieder der 100 größten deutschen Unternehmen des Jahres 2005

Studienfach	Vorstandsvorsitzende	Vorstandsmitglieder
Wirtschaftswissenschaften	38,8%	43,0%
Ing. und Naturwissenschaften	34,1%	32,6%
Jura	10,6%	12,7%
Sonstige	3,5%	2,1%
Kein Studium	12,9%	9,6%
Promotion	52,7%	49,0%
MBA	5,5%	2,7%
Lehre	28,6%	9,9%

Karrieretyp	Vorstandsvorsitzende	Vorstandsmitglieder
Hauskarriere	49,5%	43,2%
Branchenkarriere	19,8%	22,7%
Interbranchenkarriere*	28,6%	30,8%
Interbranchenkarriere**	2,2%	3,3%

Quelle: Michael Hartmann, TU Darmstadt, *(nur Wirtschaft), **(über Wirtschaft hinaus)

Je höher man steigt, desto häufiger finden wichtige Treffen auch mal informell und mit exklusivem Rahmenprogramm statt. Jetzt heißt es: Dabei sein ist alles! – »Leadership is a contact sport«, sagen dazu die Amerikaner. Im Management sind vitale Machertypen gefragt – umtriebige, gesellige Menschen, eloquent und vielseitig interessiert, die auf dem Golfplatz wie in der Oper eine gute Figur machen.

Einzelkämpfer hingegen machen keine Karriere. Wer sich isoliert und in der eigenen Welt gefangen bleibt, wird abgehängt. »Frauen sage ich immer: Raus aus der Fleißfalle!«, sagt Barbara Schneider. »Man kann nicht darauf warten, allein aufgrund seiner guten Arbeit entdeckt zu werden. Wer Karriere machen will, ist in der Bringschuld und muss sich ins Blickfeld der Entscheider bringen. Da gilt dann manchmal auch das augenzwinkernde Motto ›Lieber die Letzte an der Bar als die Erste im Büro‹. Man muss viele Dinge mit langem Atem durchstehen. Dazu zählen auch Firmenfeste und Events, zu denen man vielleicht nicht so eine große Lust hat.«

Welche Rolle spielt der Vorgesetzte? »Die größte Karrieresackgasse ist sicherlich der falsche Vorgesetzte, den man in der Regel erst viel später erkennt«, warnt Dietrich Maurice. »Vorsicht vor jenen Chefs, die empfänglich sind für Schmeicheleien und den Erfolg anderer gern für sich in Anspruch nehmen!« Von solchen Vorgesetzten werden kluge Köpfe gern mal ausgebremst. »Denn bekanntlich akzeptieren zweitklassige Vorgesetzte immer nur drittklassige Mitarbeiter«, sagt Maurice.

Wo Leute regieren, die Macht allein aus ihrer Position ableiten und die sich nicht bemühen, »wahren Respekt« auf menschlicher Ebene zu erarbeiten – da macht der Berufsalltag, ganz gleich auf welcher Ebene, keinen Spaß. Wenn man in solchen »betonierten Strukturen« arbeiten muss, wird Frustration zum beherrschenden Gefühl.

Leider passiert das eher häufig als selten. Führungskräfte in Deutschland haben nicht den besten Ruf, wie erneut aus dem »Engagement Index Deutschland 2008« der Gallup GmbH aus Potsdam hervorgeht. Insgesamt erklärte nur jeder fünfte Arbeitnehmer (19 Prozent), dass an seinem Arbeitsplatz für gute Leistungen Lob und Anerkennung ausgesprochen würden. Und fast sieben von zehn Beschäftigten (69 Prozent) beanstandeten, dass in der Firma das Interesse an ihnen als Mensch

fehle. Nur ganze 14 Prozent aller Befragten gaben an, unter Führungskräften zu arbeiten, die sie begeistern.

Wer in eine Krise mit seinem Vorgesetzten gerät, braucht die höheren diplomatischen Weihen. Diskretes Vorgehen ist zwingend. »In einer solchen Situation muss man versuchen, im Unternehmen durch Gespräche mit der Personalabteilung ein anderes Geschäftsfeld zu besetzen«, rät Maurice. Zu wechseln, ohne den Konflikt allzu hoch zu kochen – darauf kommt es jetzt an. Denn wer die Konflikte offen austrägt, könnte wiederum selber Schaden nehmen.

Wie gesagt, »Loyalität« ist das »Sesam öffne dich!« für jedes Türchen nach oben. »Entscheidend für eine Karriere, die einen jungen Menschen nach oben führt, ist die absolute Aufrichtigkeit im Umgang mit anderen Menschen«, sagt Maurice. »Das gilt für den Umgang mit Kollegen und erst recht für den Umgang mit Vorgesetzten. Junge Menschen sollten in der Lage sein, in Konfliktsituationen ihre Emotionen zu zügeln und Widersprüche mit den Betroffenen sachlich zu klären. Auch andere dürfen bei Konflikten nicht das Gesicht verlieren.«

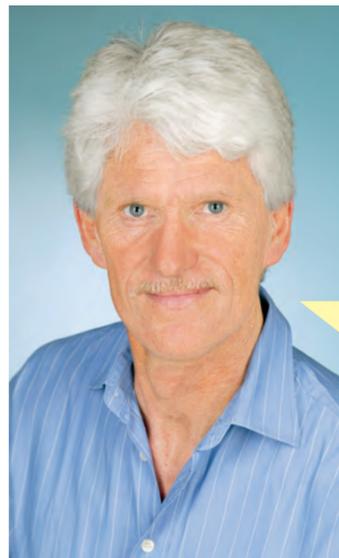
BUCHTIPPS

Barbara Schneider:
Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf – Wie Frauen in Führung gehen
Gabal Verlag, 2009,
224 Seiten, 19,90 Euro

Michael Hartmann:
Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich.
Campus Verlag, 2007,
268 Seiten, 19,90 Euro

Michael Hartmann:
Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft
Campus Verlag, 2004,
220 Seiten, 19,90 Euro

Julia Friedrichs:
Gestatten: Elite. Auf den Spuren der Mächtigen von morgen.
Verlag Hoffmann und Campe,
2008, 255 Seiten, 17,95 Euro



WER SCHAFFT ES BIS GANZ NACH OBEN?

Interview mit Michael Hartmann, Professor für Soziologie an der TU Darmstadt

? Das deutsche Top-Management ist noch immer eine reine Männerwelt. Was ist mit den Frauen los?

: Seit 30 Jahren ist es so, dass es immer irgendwo ›die eine‹ Frau in der Vorstandsetage eines Dax-30-Unternehmens gab. Bis Norbert Hansen kam, war Margret Suckale Personalvorstand der Deutschen Bahn. Bettina von Oesterreich war bis vor kurzem im Vorstand der Hypo Real Estate. Und Ende vergangenen Jahres rief man die Schweizerin Barbara Klux in den Siemens-Vorstand. Doch sonst sitzen da lauter Männer. Und die Beurteilungsmaßstäbe, wer in solche Top-Positionen kommt, orientieren sich seit Jahrzehnten an Männern. Hinzu kommen informelle Gepflogenheiten, die in den obersten Etagen der Wirtschaft üblich sind. Wenn man einen Jagdausflug macht oder in den Strip-Club geht, passen Frauen nicht so gut ins Bild.

? ... in den Strip-Club?

: Ja, manchmal fliegen solche Sachen auf. Vor ein paar Jahren hat eine weibliche Führungskraft in den USA eine Dresdner-Bank-Tochter verklagt, weil sie von informellen Besprechungen ausgeschlossen blieb, die dort stattfanden.

? Sie haben Tausende von Promotionsabschlüssen untersucht und geschaut, welche Karrierewege sich daran anschlossen. Dabei hat sich gezeigt, dass in der Wirtschaftselite vor allem großbürgerliche Männer einen Platz finden. Etwa jeder zweite Vorstandsvorsitzende kommt aus dem Großbürgertum. Zu dieser Schicht zählen aber nur 0,5 Prozent der Bevölkerung. Wie erklären Sie das?

: Letztlich ist das eine Frage der Chemie. Man kennt sich, man versteht sich, man ist sich ähnlich. Der Nachwuchs des gehobenen und noch stärker des Großbürgertums profitiert davon, das er mit bestimmten Verhaltensweisen aufgewachsen ist, die in diesen Kreisen eine große Rolle spielen. Der Druck, unter dem Top-Manager bei ihren Entscheidungen stehen, sowie die oft äußerst unsichere Informationsbasis dafür lassen sie nach Männern suchen, deren Persönlichkeit sie zumindest gut einschätzen können. Daher bevorzugt man solche mit gleicher Herkunft.

? Humanistische Bildung ist im Top-Management hoch angesehen und gehört zum Kanon dazu. Man ist aufgeschlossen und gebildet, aber auch elitär und abgeschottet. Wie passt das zusammen?

: Gut. Das ist die Tradition des deutschen Bürgertums. Man hielt sich für etwas Besonderes, weil man über klassische Bildung verfügte. So glaubte sich die Elite von der Masse zu unterscheiden. Diese Tradition lebt fort. Die Selektion beginnt mit der Aufnahme in Führungskräftewachstumsprogramme. In die Führungsebene unterhalb des Vorstands – oft auch »Führungskreis eins« genannt – ist es schon fast unmöglich, als Quereinsteiger oder Aufsteiger hineinzukommen.

? Können Sie das genauer erklären?

: Schauen Sie sich ein Extrembeispiel an. Zwei der drei größten deutschen Banken werden von Schwägern geführt. Der Chef der Commerzbank, Martin Blessing, hat die Schwester von Axel Wieandt, dem Vorstandsvorsitzenden der Hypo Real Estate, geheiratet. Der Bruder der beiden, Carl Wieandt, ist Partner bei McKinsey. Noch vor ein paar Jahren hätte ich gesagt, dass so was in Deutschland nicht möglich sein kann. Ist es aber. Im Übrigen war schon Blessings Großvater Präsident der Bundesbank, und sein Vater saß im Vorstand der Deutschen Bank. Blessings Frau, Dorothee Wieandt, studierte mit ihm in St. Gallen – sie ist heute Partnerin bei Goldman Sachs. Ihr Vater war ebenfalls Vorstandschef einer Großbank.

? Bei den Männern gibt es sie aber, die sozialen Aufsteiger. Telekom-Chef René Obermann stammt aus kleinen Verhältnissen und ist sogar Studienabbrecher. Auch Ex-Siemens-Chef Klaus Kleinfeld wurde nichts in die Wiege gelegt.

: Ja, solche sozialen Aufsteiger gibt es immer wieder. Sie kommen in der Regel an die Spitze, wenn ein Unternehmen sowieso schon mitten im Umbruch steckt. Dann sind Sanierertypen traditionell gefragt. Denn die haben eine andere Härte – sind groß geworden mit dem Motto: ›Wenn man etwas wirklich will, dann schafft man es auch.‹ Solche Menschen müssen auch weniger Rücksicht auf etablierte Strukturen nehmen. Zudem hatte Obermann mit Klaus Zumwinkel einen sehr starken Aufsichtsratschef und Förderer über sich. Auf gleiche Weise wurde der Siemensianer Kleinfeld vom früheren Siemens-Chef und späteren Aufsichtsratschef Heinrich von Pierer über lange Jahre hinweg aufgebaut.

? Welche Bedeutung hat der MBA als Qualifikation für das Top-Management?

: Nur 5 Prozent der Vorstandsvorsitzenden haben einen MBA, fast immer in Kombination mit anderen Abschlüssen. Wenn überhaupt, gibt es die MBA-Absolventen im Finanzbereich und in der Beratung. Blessing und Wieandt haben einen MBA. Bei der Deutschen Post gibt es auch welche, alles ehemalige McKinsey-Leute. Die hatte Ex-Post-Chef Zumwinkel nachgeholt, der bei McKinsey zuvor Partner und Direktor war. Ansonsten spielen sie keine Rolle.

? Welches Rezept empfehlen Sie denjenigen, die sozusagen auf eigene Faust eine Top-Karriere machen wollen?

: Man sollte sich darüber im Klaren sein, wie schwierig der Weg ist, und die Wirklichkeit richtig einschätzen. Außerdem würde ich dann zumindest schon mal das richtige Fach studieren. Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften oder BWL – das sind die klassischen Karrierefelder. Jura kann ich nur mit Abstrichen empfehlen – die Zahl der Juristen in Spitzenfunktionen ist stark rückläufig. Von exotischen Kombinationen sollte man die Finger lassen. Geisteswissenschaftler sind nur Randerscheinungen in der Wirtschaft.

? Welche Trends sehen Sie? Bleibt die soziale Herkunft ein entscheidendes Kriterium für die Besetzung von Top-Positionen in der Wirtschaft?

: Sicherlich. Denn je weniger Führungspositionen zu besetzen sind, desto sozial selektiver wird das Ganze. Und seit den 90er Jahren sind ja viele Posten zusammengestrichen worden. Dennoch gibt es immer eine bestimmte Anzahl von Aufsteigern, die auf besondere Bedingungen und glückliche Umstände treffen. In Deutschland liegt ihr Anteil bei etwa 15 Prozent.