

So entwickeln Sie Ihre beruflichen Perspektiven

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz

*Auszug aus: Waldemar Pelz, Kompetent führen, Wiesbaden, Gabler: 2004
Überarbeitet und aktualisiert im Mai 2015*



Empfehlung: Machen Sie vor der Lektüre unseren Karriere-Test unter www.managementkompetenzen.de

Nachwuchskräfte haben in der Regel an einigen Aufgaben oder Projekten erfolgreich mitgewirkt und möchten sich beruflich und persönlich weiter entwickeln. Sie suchen nach Aufstiegsmöglichkeiten. Bei zunehmend flachen Hierarchien ist das allerdings ein Problem. Moderne Unternehmen haben nicht selten bei 20.000 Mitarbeitern nur drei bis vier Hierarchieebenen. Einerseits ist alles, was Spaß macht (Einkommen, Einfluss, Ansehen und Verantwortung), in der Regel mit der „Führungslaufbahn“ verbunden. Andererseits erscheint die Perspektive abschreckend, nach etwa 30 Jahren im Beruf, ohne interessante Erfahrungen und Erfolgserlebnisse pensioniert zu werden. Der Volksmund sagt: „Aus ihm ist nichts geworden“.

Es wäre sicherlich falsch, die Führungslaufbahn um jeden Preis anzustreben. In der Praxis übernehmen sehr häufig die besten Fachleute Führungsaufgaben im Rahmen einer Beförderung. Wenn man den besten Forscher zum Forschungsleiter oder den besten Verkäufer zum Vertriebsleiter macht, erweist man weder dem Unternehmen noch dem Mitarbeiter einen guten Dienst. Deshalb stellt sich die Frage, welche *anderen Mög-*

(c) Prof. Dr. Waldemar Pelz, Institut für Management-Innovation

lichkeiten sonst noch in Frage kommen, um beruflich erfolgreich zu sein. Mit anderen Worten: Welche anderen interessanten „Karrieren“ stehen dem Betroffenen noch offen?

In der Praxis existieren alternative Laufbahnen meistens nur in den Köpfen erfahrener und erfolgreicher Führungskräfte. Es handelt sich um so genanntes Insiderwissen. Eines der wenigen Forschungsvorhaben, die den Versuch unternommen haben, dieses Wissen explizit herauszuarbeiten, stammt von Edgar Schein. Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wird seit den frühen 60er Jahren die tatsächliche berufliche Entwicklung (Karriere) von Absolventen der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology untersucht.

Das Ergebnis ist eine Typologie von acht Laufbahnbildern. Somit kommt man zu einer sehr praxisnahen Weiterentwicklung der üblichen Einteilung in eine Fach-, Projekt- oder Führungslaufbahn. Edgar Schein nennt diese Laufbahnbilder Karriere-Anker (career anchors). Sie geben Orientierung und Halt in dem Sinne, dass Führungskräfte ihre persönlichen Kompetenzen daran ausrichten können. Die acht Laufbahnbilder lassen sich mit den folgenden Verhaltenstypen charakterisieren:

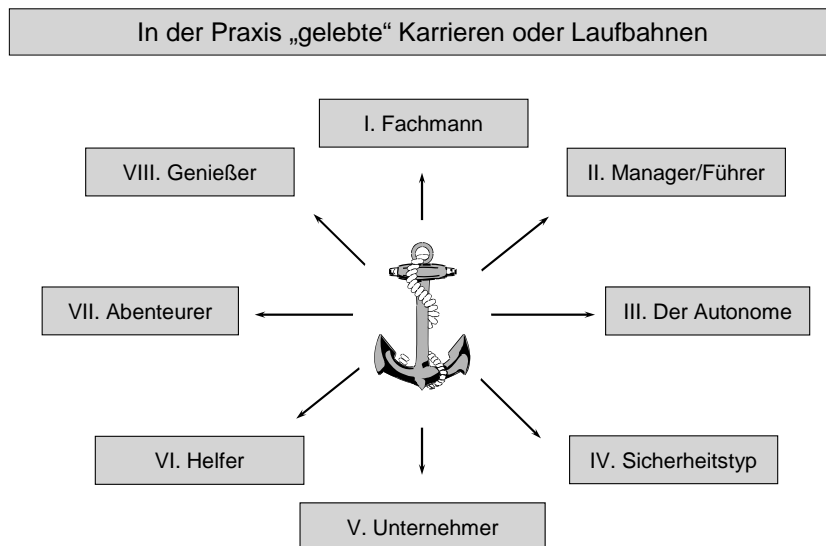


Abbildung 2/2: Verhaltenstypen und Laufbahnen

(c) Prof. Dr. Waldemar Pelz, Institut für Management-Innovation

I. Der Fachmann

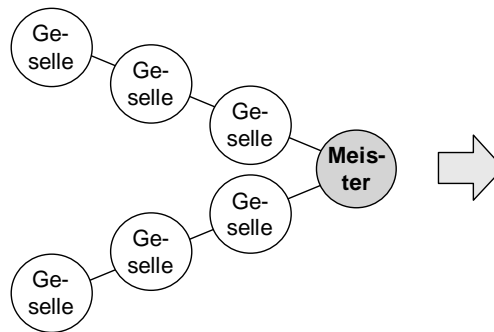
Fachleute haben in der Regel eine ausgeprägte Vorliebe für das Lösen von Fach- und Sachproblemen: Der Ingenieur freut sich über das Funktionalisieren einer möglichst komplexen technischen Anlage; der Verkäufer läuft zur Hochform auf, sobald er bei einem schwierigen Kunden seine Chance wittert; der Controller ist begeistert, wenn er die Prozesskostenrechnung oder die siebenstufige Deckungsbeitragsrechnung erfolgreich zum Laufen bringt. Der Marktforscher ist besonders stolz darauf, dass er mit der Conjoint-Analyse die verborgenen Kaufmotive herausgefunden hat oder das Marktpotenzial für ein neues Produkt zutreffend eingeschätzt hat.

Das Bewältigen von Aufgaben mit Fachkenntnissen, Intelligenz und Engagement ist die wichtigste Basis des Selbstwertgefühls der Fachleute. Fehlt es an solchen Herausforderungen, werden sie regelmäßig unzufrieden und fühlen sich nicht ausgelastet. Probleme mit den typischen Fachleuten gibt es auch, sobald man ihre Budgets kürzt, die gewünschten Ressourcen beschneidet oder nach dem Termin für die Markteinführung fragt.

Fachleute erwarten, dass ihr Gehalt eine Belohnung für ihr Fachwissen darstellt. Sie vergleichen ihr Einkommensniveau gern mit Kollegen in anderen Unternehmen und wollen das Gefühl haben, fair entlohnt zu sein. Besonders wertvoll ist für Fachleute die Anerkennung durch andere Experten auf ähnlichen Arbeitsgebieten. Das hat eine weitaus größere Wirkung als die Anerkennung durch den Vorgesetzten, der – nach ihrer Meinung – ohnehin den Wert ihrer Arbeit nicht adäquat würdigen kann. Karriere ist für den typischen Fachmann gleichbedeutend mit einem Zugewinn an Fachkompetenz.

Die meisten Karrieren beginnen im technischen oder funktionalen Bereich, also mit dem Ausbau des Fachwissens. Oft machen sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter den Fehler, dass der beste Ingenieur oder der beste Verkäufer zuerst auf der (hierarchischen) Karriereleiter nach oben klettert. Wenn der Aufsteiger die dazu notwendigen Kompetenzen nicht hat oder nicht rechtzeitig entwickeln kann, ist das Scheitern vorprogrammiert. Ein Zurück kommt kaum in Frage, und eine Fachlaufbahn ist bei den meisten Unternehmen gar nicht vorhanden. Fachleute werden wegen ihrer großen Sachkompetenz bei wichtigen Entscheidungen um ihren Rat gebeten, erwerben rasch Vertrauen und genießen eine

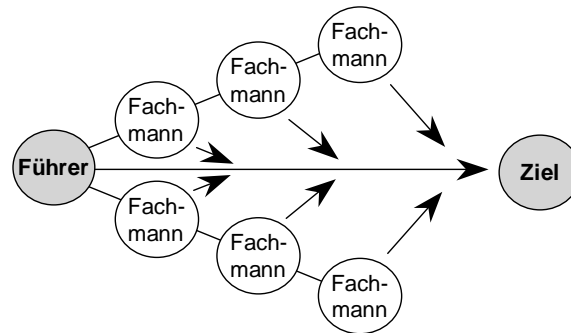
Vorbildfunktion. Experten bevorzugen einen Führungsstil, der auf ihrer Fachautorität beruht und am häufigsten noch im Handwerk vorkommt.



Der Meister hat die größte Erfahrung, ist Vorbild und kann in schwierigen Situationen wirkungsvoll helfen; er sagt, wo es „langgeht“ und kann nahezu alles vormachen. Er führt seine Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes.

So sehr es manche Fachleute mit Führungsverantwortung auch bedauern mögen, hat dieses Modell – bis auf wenige Ausnahmen – sowohl im militärischen als auch im wirtschaftlichen Bereich ausgedient. In einer schnelllebigen, arbeitsteiligen Wirtschaft verfügen die Mitarbeiter über Spezialwissen, das in der Summe dem Fachmann weit überlegen ist. Nur durch den Beitrag der verschiedenen Fähigkeiten, Talente und Neigungen eines Teams mit verschiedenen Fachleuten entstehen die gewünschten Leistungsvorteile der Gruppe.

Das bedeutet nicht, dass eine Gruppe, ein Team oder ein ganzes Unternehmen auf Führung verzichten kann – ganz im Gegenteil: Wegen der oft widerstrebenden Interessen, Bedürfnisse und Ziele jedes einzelnen Gruppenmitgliedes ist der Bedarf an Führung wesentlich größer als im „Meister-Modell“. An die Stelle des Vor-Mannes muss nun etwas anderes treten; und das ist die gemeinsame Vision oder das gemeinsame Ziel.



Es ist das Modell der kommunikativen, visionären Führung und nicht des Antreibens. Die Kunst besteht darin, reife und gut ausgebildete Menschen, die in der Regel auch fachlich besser sind als der Vorgesetzte, auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, und zwar möglichst ohne Anwendung der klassischen Druckmittel und ohne Ausbeutung von Abhängigkeitsverhältnissen. Die Führungskraft muss in diesem Modell andere Qualifikationen entwickeln. Dazu gehört die Fähigkeit, die Persönlichkeiten der Mitarbeiter, ihre Motive und Beweggründe mehr oder weniger intuitiv zu verstehen. Derartige Führungskräfte müssen ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, effektiv kommunizieren können und emotional stabil sein. Typischen Fachleuten fehlt häufig die Einsicht in diese Notwendigkeit oder schlicht die Fähigkeit, Sinn durch Kommunikation zu vermitteln. Das ist aber die besondere Stärke der Führer-Typen.

II. Manager/Führer

Das erste wesentliche Merkmal der Führer-Typen ist der Wille zum Verändern und Gestalten. Sie brauchen permanent die Erfahrung, dass sie für wichtige Entscheidungen und Erfolge des Unternehmens mit verantwortlich sind. Sie haben eine außerordentlich hohe Motivation, bis zur Spitze vorzudringen. Das gelingt ihnen allerdings nur, wenn sie über zusätzliche Kernkompetenzen verfügen. Dazu gehört ein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen. Das haben die „Fachleute“ zwar auch – nur kommt bei Führer-Typen die Fähigkeit hinzu, mit nahezu schlafwandlerischer Sicherheit aus unübersehbar komplexen Situationen oder Entscheidungsproblemen die „relevanten“ Fakten oder „Stellschrauben“ herauszufiltern. Sie „wissen“ einfach, worauf es in unterschiedlichen Situationen wirklich ankommt. Es scheint mehr eine Begabung zu sein als der bloße Mut, trotz

widersprüchlicher oder unvollständiger Informationen die „richtige“ Entscheidung zu fällen.

Führer-Typen gestalten Entscheidungsprozesse in dem Bewusstsein, dass sie auf Expertenwissen aus mehreren Bereichen und Funktionen des Unternehmens angewiesen sind. Ihnen ist klar, dass das „relevante“ Wissen nicht in Aktenordnern steht oder über Studien, Memos oder Briefe, sondern in erster Linie über Menschen „transportiert“ wird. Relevantes Wissen ist grundsätzlich immer an Menschen gebunden. Deswegen sind sie auf Vertrauen und Loyalität genauso angewiesen wie auf stabile menschliche Beziehungen. „Funktionierende“ zwischenmenschliche Beziehungen kann niemand erzwingen. Deswegen benötigen Führertypen zusätzlich zum analytischen Denkvermögen soziale und emotionale Kompetenzen.

Das bedeutet, dass Führer-Typen ein sicheres Gespür für die Gefühlswelt anderer entwickeln müssen. Das kann ihnen aber nur dann gelingen, wenn sie lernen, zuerst mit ihren eigenen Gefühlen gekonnt umzugehen. Sie empfinden große Verantwortung, bringen aber auch den Mut auf, für die Beteiligten schmerzvolle oder unangenehme Entscheidungen zu treffen. Sie können andere emotional stimulieren und geben ihnen Orientierung und Halt. Sie können sehr unterschiedliche Menschen sowohl intellektuell als auch emotional auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten.

Wie das konkret funktioniert, gehört zu den am wenigsten erforschten sozialen Phänomenen. Sicher scheint nur zu sein, dass jemand erst dann zur Führungspersönlichkeit wird, wenn andere die Führungsfähigkeit in ihn hineininterpretieren. Man nennt dies „Projektion“ – ein typisches Merkmal der charismatischen Persönlichkeit. Zu dieser Kategorie dürften allerdings nur etwa fünf Prozent der real praktizierenden Führungskräfte gehören. Einer der führenden Forscher auf diesem Gebiet ist Howard Gardner von der Harvard University. Er spricht von einer interpersonalen und einer intrapersonalen (emotionalen) Intelligenz. Sehr empfehlenswert in diesem Zusammenhang ist sein Buch „Leading Minds“. In einer eher trivialen, journalistischen Version kann man das Thema auch mit Daniel Goleman vertiefen.

In den meisten Unternehmen existieren Laufbahnen, die das Entdecken, Üben und Trainieren dieser Fähigkeiten ermöglichen oder begünstigen. Manche Mitarbeiter kommen mehr oder weniger zufällig in diesen Sog, und andere werden von ihren Vorgesetzten „gesetzt“. Das ist eine Erklärung dafür, warum manchmal recht junge Menschen relativ schnell bis zur Spitze vordringen – zum großen Erstaunen des „Publikums“. Diese

Laufbahn kann auch einem Laufband gleichen – es hat kein Ende. Zusammenfassend kann man sagen, dass für den Führertyp Karriere gleichbedeutend ist mit wachsender Verantwortung, Einflussnahme und zunehmenden Gestaltungsspielräumen in Kombination mit Führungsmotivation und emotionaler Intelligenz.

III. Der Autonome

Er empfindet große Abscheu gegenüber den folgenden Spielregeln oder Rahmenbedingungen:

- Feste Arbeitszeiten einhalten.
- Eine vorgegebene „Kleiderordnung“ akzeptieren, die auch bei mehr als 30 Grad Celsius gilt.
- Von Entscheidungen oder Wertvorstellungen anderer abhängig sein (zum Beispiel beim Gehalt oder beim Arbeitsstil).
- Hierarchische Dienstwege und korrekte Verteiler beachten.
- Regelmäßig Rechenschaft ablegen.
- Einen Terminkalender führen.
- Um Ressourcen kämpfen (zum Beispiel einen besseren PC, ein größeres Arbeitszimmer, einen neuen Dienstwagen oder die Teilnahme an einem interessanten Seminar).

Die Unabhängigen wollen ihr eigener Herr sein und könnten es kaum ertragen, gegebenenfalls für Fehler anderer geradestehen zu müssen. Menschen, die ihre Karriere an dieser Einstellung orientieren, findet man überwiegend in Unternehmensberatungen, in selbständigen Berufen oder im Kleingewerbe. Wenn sie dennoch – was häufig der Fall ist – von Terminen und anderen Zwängen überrollt werden, dann trösten sie sich mit der Illusion, jederzeit frei entscheiden zu können. Bleiben sie dennoch in größeren Unternehmen, dann übernehmen die Eigenständigen gern Stabsaufgaben oder führende Aufgaben in geografisch möglichst weit entfernten Tochtergesellschaften oder Niederlassungen. Wichtig ist vor allem, dass sich diese Organisationen weitgehend der Kontrolle durch die Zentrale entziehen. Nach einigen Jahren wollen sie gar nicht mehr ins Stammhaus zurückkehren. Das ist für sie der „goldene Käfig“.

Die Unabhängigen eignen sich auch sehr gut als Projektmanager für schwierige Aufgaben in fernen Ländern. Sie verbinden mit dem Wort Karriere in erster Linie einen Zugewinn an Unabhängigkeit und Selbstständigkeit. Erst in zweiter Linie sollte es ein größeres Projekt oder eine wichtigere Tochtergesellschaft sein.

IV. Sicherheitstyp

Dieser Typus benötigt ein möglichst hohes Maß an Vorausssehbarkeit der Ereignisse. Das beinhaltet auch die sorgfältige Zukunftsorientierung und vorausschauende Planung. Schwierige oder unangenehme Aufgaben betrachten sie als Pflichterfüllung. Sie arbeiten beständig, kontinuierlich und beharrlich auf ihre Ziele hin. Dadurch sind sie berechenbar und in der Regel zuverlässig. Hauptbedürfnis ist ein stabiles, sicheres Umfeld und die Gewissheit, keinen allzu großen Spannungen oder Stressfaktoren ausgeliefert zu sein. Diese Einstellung findet man häufig im öffentlichen Dienst, aber auch in Verwaltungsfunktionen großer Unternehmen. Es macht diesen Menschen nichts aus, in einem „goldenen Käfig“ zu leben. Sie verstehen es sogar, sich dort bequem einzurichten. Auf eine (hierarchische) Karriere können sie ohne weiteres verzichten, erwarten aber dennoch, dass ihre Treue und Pflichterfüllung mit der einen oder anderen Sprosse auf der Karriereleiter belohnt wird.

Sie haben keine Probleme, Anweisungen korrekt und zuverlässig auszuführen, und erwarten auch von ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Zuverlässigkeit, Präzision, Geduld und Beständigkeit. In Unternehmen, die diese Eigenschaften belohnen, können Sicherheitstypen ein beachtliches Beharrungsvermögen entwickeln und bis zur Spitze vordringen. In eher kleinen, innovativen oder chaotischen Unternehmen übernehmen sie sehr häufig die Funktion des ruhenden Pols oder des Leuchtturms in der Branche.

V. Unternehmer

Das ist der klassische Geschäftsmann, wie er zum Teil auch in den Medien auftaucht. Er hat eine ausgesprochene „Spürnase“ für neue Trends, einen Blick für Geschäftsmöglichkeiten und das besondere Talent, lohnende Kontakte zu knüpfen. Der kreative Forscher, der intelligente Ingenieur, der scharfsinnige Controller oder der gewitzte Anwalt sind

ihm eher lästig, sofern er sie nicht dafür gewinnen kann, ihre Ideen in lukrative Geschäfte einzubringen.

Stabile menschliche Bindungen, interessante Erkenntnisse, Sicherheit oder Verantwortungsbereitschaft stehen in seiner Werteskala erst auf den tieferen Rängen. Dagegen hat er einen klaren Maßstab für Erfolg, und das ist das Wahrnehmen von Chancen, die andere nicht sehen. Für ihn liegt das Geld auf der Straße. Mit dem Begriff „geldgierig“ würde man dem Unternehmertyp sicherlich Unrecht tun. Möglichst reich zu werden, ist nicht unbedingt die eigentliche Antriebskraft, sondern eher das Ergebnis oder die Bestätigung dafür, dass er neue Herausforderungen in Form von Geschäftsmöglichkeiten erfolgreich bewältigt hat. Ein klassisches Beispiel ist Bill Gates, der im Jahr 1977 die – damals verrückt anmutende – Vision hatte, wonach auf jedem Schreibtisch im Büro und zu Hause einmal ein PC stehen würde. Das Gleiche gilt für Michael Dell, Jeff Bezos (amazon.com), David Filo (yahoo.com), Dietmar Hopp und Hasso Plattner (SAP). Es scheint nur wenig übertrieben zu sein, wenn gelegentlich behauptet wird, dass die Menschheit noch heute auf den Bäumen säße, wenn es nicht immer wieder herausragende Unternehmerpersönlichkeiten gegeben hätte. Das beginnt bei James Watt oder Thomas Alva Edison, geht weiter über Gottlieb Daimler oder Robert Bosch bis hin zu den unzähligen heutigen Enthusiasten des Internet.

Bekommen Unternehmertypen keine adäquaten Chancen in ihrer Firma, betreiben sie häufig verschiedene Geschäfte „nebenbei“. Das Tätigkeitsfeld reicht vom Immobilienhandel über Vermögensberatung bis hin zu Handwerksbetrieben oder Unternehmensberatungen. Die Mitgliedschaft im Unternehmen dient dann nur noch zur Überbrückung der Zeitspanne, bis der „große Wurf“ gelingt, oder einfach zur Finanzierung der Sozialabgaben. Auf jeden Fall sind es enorme ungenutzte Potenziale.

VI. Helfer

Dieser Typus möchte sich in erster Linie mit seiner Arbeit identifizieren. Er will einen wichtigen Beitrag zur Gemeinschaft leisten und hohen moralischen Ansprüchen genügen. Der „Helfer“ hat ein ausgeprägtes Bedürfnis, sein Umfeld – oder gar die Welt – im Sinne seiner Vorstellungen zu verbessern und zu verändern. Sehr häufig findet man ihn auch in helfenden, lehrenden, heilenden oder pflegenden Berufen. In gewinnorientierten Unternehmen bevorzugt er Tätigkeiten in der Personalentwicklung, im Umweltschutz, bei der Werkfeuerwehr oder in der

Grundlagenforschung. Sehr gern übernimmt er auch Aufgaben als Qualitäts-, Sicherheits-, Gefahrgut- und Gleichstellungsbeauftragter. Ein weiteres beliebtes Tätigkeitsfeld ist der Bereich externer oder interner Dienstleistungen. Hier kann er wahre Spitzenleistungen vollbringen, sofern die (internen) Kunden seine Leistungen honorieren und anerkennen. Er braucht besonders viel Feedback, was aber gerade im internen Dienstleistungsbereich nur schwer erhältlich ist (oft fehlende Erfolgskriterien). Karriere bedeutet für den Helfer in erster Linie, einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft, die Gemeinschaft oder für die gemeinsame Sache zu leisten.

VII. Abenteurer

Für diesen Verhaltenstyp steht die Herausforderung an erster Stelle seiner Werteskala. Das Neue und die tiefe Überzeugung, mit jedem in Wettbewerb treten zu können oder zu müssen, ist die Basis seines Selbstwertgefühls. Er definiert Erfolg als

- die Lösung unlösbarer Probleme
- die Überwindung unüberwindbarer Hindernisse oder als
- das Niederringen bedeutender Gegner.

Erst an zweiter Stelle fragt er, ob daraus ein lukratives Geschäft entsteht, ob er die Welt verbessert oder ob er neue Erkenntnisse gewonnen hat. Die Karriere des Abenteurers verläuft parallel zum Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Aufgaben und Probleme. Seine ausgeprägte Wettbewerbshaltung gilt auch in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Der Abenteurer will stets

- schneller
- informierter
- bedeutender
- intelligenter
- kreativer
- fortschrittlicher

sein als seine Kollegen und Mitarbeiter. Mit anderen Worten: Sein Leben ist voller Herausforderungen und Gelegenheiten, am Wettbewerb teilzu-

nehmen. Seine Geisteshaltung ist am ehesten mit der eines Sportlers zu vergleichen. Man frage doch einmal einen Bergsteiger, warum er sich der Mühe und Gefahr unterzieht, den nächsten Gipfel zu erstürmen. Er wird wahrscheinlich verständnislos den Kopf schütteln. Die meisten Sportler sagen, sie betreiben den Sport, weil es „einfach Spaß macht“. Karriere und Aufstieg sind für den Abenteurer am ehesten vergleichbar mit der Teilnahme an einem Sportwettkampf.

VIII. Genießer

Schließlich wäre noch der Geniebertyp zu erwähnen. Er versucht, einen Ausgleich zwischen beruflichen Anforderungen und persönlicher Lebensqualität zu schaffen. Auch er treibt gerne Sport, aber nicht um sich dem Wettbewerb zu stellen, sondern um soziale Kontakte und die Gesundheit zu pflegen. Das Privatleben sollte durch den Beruf möglichst nicht leiden. Die besondere Begabung der Genießer besteht im Knüpfen von Kontakten und im Aufbau tragfähiger Beziehungen. Er hat in der Regel Zugang zu „wichtigen“ und „mächtigen“ Personen. Er kann blendend mit ihnen umgehen und äußerst unterschiedliche Standpunkte zum Ausgleich bringen. Folglich ist der Genießer in allen Unternehmen und Organisationen sehr erfolgreich, in denen es auf Beziehungspflege und Interessenausgleich ankommt. Das ist sehr häufig in Holding-Strukturen, bei der Lobby-Tätigkeit, im PR-Bereich oder im diplomatischen Dienst der Fall. Der Genießer ist auch dann sehr gefragt, wenn es darum geht, in einem fremden Land oder in einer fremden Kultur mit den Behörden, Vertretern großer Unternehmen oder Hilfsorganisationen zu verhandeln. Es sind Aufgaben, an denen zum Beispiel ein typischer Fachmann schon nach kurzer Zeit verzweifeln würde. Ein Genießer kann es dagegen genießen und wird auch erfolgreich dabei sein.

Diese acht Verhaltenstypen findet man in der Praxis meist als „Mischformen“. So kann der Fachmann starke Züge des Abenteurers haben oder der „Helfer“ markante Züge des Unabhängigen. Bei jedem Typus geht es um die dominante Verhaltensweise.

Neben den Mischformen erscheint noch eine weitere Differenzierung sinnvoll, und zwar nach der ethischen Grundeinstellung. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass jeder Karrieretyp in einem Unternehmen benötigt wird und gleich wichtig ist. Dennoch gibt es Unterschiede. Die ethische Einstellung kann mit Achtung vor dem Menschen einhergehen oder dem Gegenteil. Beispielsweise gibt es den Fachmann in der positi-

ven Variante als freundlichen Mentor und in einer eher negativen Variante als geschwätzigem Besserwisser. Er kann nicht zuhören, lässt andere nicht zu Wort kommen und bildet sich ein, andere könnten ihm das Wasser nicht reichen. In Sitzungen beansprucht er prinzipiell den größten Teil der Redezeit für sich selbst, ohne Verantwortung für das Ergebnis einer Besprechung übernehmen zu wollen. Ähnlich kann man sich die Differenzierung der anderen Verhaltenstypen vorstellen. Das Ergebnis lässt sich in Stichworten wie folgt zusammenfassen:

	Ethische Grundeinstellung	
	Positiv ☺	Negativ ☹
Fachmann	Freundlicher Mentor	Geschwätziger Besserwisser
Manager/Führer	Geachtete Vaterfigur	Herrschaftstüchtiger Diktator
Der Autonome	Solider Handwerker	Unsozialer Egoist
Sicherheitstyp	Verlässlicher Partner	Kleinlicher Bürokrat
Unternehmer	Kreativer Innovator	Rücksichtsloser Ausbeuter
Helfer	Selbstloser Helfer	Aggressiver Weltverbesserer
Abenteurer	Sportlicher Wettbewerber	Intriganter Neider
Genießer	Fröhlicher Unterhalter	Selbstbezogener Ignorant

Die meisten Auswahlverfahren konzentrieren sich einseitig auf den Führungstyp und kennen daneben nur noch die Fachlaufbahn und gelegentlich die Projektlaufbahn. Damit sind sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeiter mehrere Probleme verbunden. Es starten zu viele Kandidaten in der Führungslaufbahn, so dass die meisten zwangsläufig enttäuscht werden. Auch die anderen sechs Laufbahnen bieten eine Fülle attraktiver Möglichkeiten, Begabungen, Neigungen mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Sie bleiben „ungenutzt“. Es ist in der Regel dem Zufall überlassen, welcher Kandidat in welche Laufbahn

gerät. Eine Folge kann sein: Der Unternehmertyp führt einen aussichtslosen und unproduktiven Kampf mit Vorgesetzten und Kollegen, die reine Sicherheitstypen sind.

Qualifizierte Vorgesetzte und Führungskräfte kennen die Laufbahnen in ihrem Unternehmen und helfen ihren Mitarbeitern, den „richtigen“ Weg zu finden. Leider scheinen diese Vorgesetzten in der Minderheit zu sein; und die am häufigsten praktizierten Auswahlverfahren – insbesondere das Assessment-Center – sind noch nicht so weit verbreitet.

Was können Sie als Nachwuchskraft tun?

Ihr beobachtbares Verhalten, also Ihre Art, Probleme zu lösen, Entscheidungen zu treffen, sich selbst zu organisieren, mit anderen umzugehen entscheidet darüber, wie andere Sie sehen und wie andere darauf reagieren. Sie mögen eine „große Führungspersönlichkeit“ sein; das wird Ihnen gar nichts helfen, wenn andere das nicht so sehen. Die meisten Nachwuchskräfte wissen (noch) nicht, welche besonderen Kompetenzen, Stärken und Schwächen sie haben. Deswegen sollten Sie Folgendes versuchen:

- Das eigene Verhalten verstehen (zum Beispiel: Warum schiebe ich Entscheidungen vor mir her? Oder: Warum gehe ich Konflikten aus dem Weg?).
- Verstehen, wie andere Sie sehen. Sie sollten so viel Feedback wie möglich einholen, und zwar von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen. Nur so haben Sie die Chance, ihre Stärken und Schwächen richtig einzuschätzen.
- Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten und einigen Kollegen über Ihre Ziele und Werte sowie über das Laufbahnbild, das für Sie am ehesten in Frage kommt!

Alle diese Maßnahmen werden Ihnen helfen, sich mit dem einen oder anderen Laufbahnbild anzufreunden. Und wenn Sie dann eine entsprechende Tätigkeit ausüben, sollten Sie sich regelmäßig fragen, ob Sie sich dabei wirklich wohl fühlen. Manchmal wird man mehrere Laufbahnen ausprobieren müssen, bevor man die richtige findet. Dieses Ausprobieren ist keineswegs ein Nachteil oder Problem. Ganz im Gegenteil: Sie sammeln bewusst wertvolle Erfahrungen, die Sie menschlich und beruflich reifen lassen. Speziell bei der Führungslaufbahn sollte man das so ge-

nannte Phasenschema der Entwicklung beachten. Dieses lässt sich wie folgt umreißen:

In der ersten Phase ist der Mitarbeiter engagiert, er erledigt Routineaufgaben zügig und zuverlässig, er ist lernbereit und engagiert. Ferner akzeptiert der Mitarbeiter die Führung durch andere. Er ist führbar. Man kann dies auch als passive Führungsfähigkeit bezeichnen. Sie gilt als wichtige Voraussetzung für die aktive Führungskompetenz. In der zweiten Phase überzeugt der Mitarbeiter durch Leistungen, arbeitet selbständig und ergebnisorientiert. Er übernimmt Verantwortung und baut kollegiale Beziehungen auf. In der dritten Phase lernt er, funktionsübergreifend zu denken. Er versteht nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch, wie die verschiedenen wirtschaftlichen und technischen Unternehmensfunktionen zusammenhängen. Er ist in der Lage, andere emotional anzuregen und Einfluss auf sie auszuüben. Ferner baut er ein Netzwerk stabiler Beziehungen auf. Schließlich ist der Mitarbeiter in der Lage, die Ziele und die Entwicklung des Unternehmens mit zu gestalten. Er bringt Entscheidungsprozesse voran, übt erfolgreich Macht aus, fördert gezielt seine Mitarbeiter und repräsentiert die Interessen des Unternehmens nach innen und außen.

Es liegt auf der Hand, was passiert, wenn ein Mitarbeiter, der sich in der ersten Phase befindet, Verhaltensweisen zeigt, die in die vierte Phase hineingehören: Er erntet ein mitleidiges Lächeln. Abgesehen davon ist es durchaus möglich und üblich, dass ein Mitarbeiter mehrere „Schleifen“ durchläuft, bevor er endgültig „oben“ ankommt.

Die „richtige“ Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, Wertvorstellungen und Entwicklungsphasen ist die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite steht die Aufgabe, das „richtige“ Unternehmen zu finden. Dieses muss das „Angebot“ nachfragen und bereit sein, einen angemessenen „Preis“ dafür zu bezahlen.

Die Entwicklung beruflicher Perspektiven reicht für eine sinnvolle Zukunftsplanung allerdings noch nicht aus. Es müssen die persönlichen Ziele und Ambitionen hinzukommen. Dies ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

*Auszug aus: Waldemar Pelz, Kompetent führen, Wiesbaden, Gabler: 2004
Überarbeitet und aktualisiert im Mai 2015*