

Wachwechsel im Goldfischteich

AUFSTIEG Viele Führungskräfte haben ihre Karrierepläne auf Eis gelegt. Dabei könnten sie sich gerade in diesen Zeiten für höhere Positionen empfehlen.

Im Prinzip war Marc Benders Idee, sich nach dem Abschluss in Business Administration auf die IT-Branche zu konzentrieren, eine kluge Entscheidung. Im Prinzip. Wäre da nicht die Krise gewesen, die gekürzten Investitionen, die gekappten Projekte. Also machte sich Bender (32), der keiner ist, der schnell die Flinte ins Korn wirft, als IT-Berater selbstständig. Er arbeitete viel für das Münchener Systemhaus Skytec, bewies Motivationsgeschick und ruhiges Blut im Umgang auch mit schwierigen Kunden.

Als die Dotcom-Krise vorbei war, wurde sein Einsatz in schwierigen Zeiten belohnt: Skytec übernahm ihn als Projektleiter, wenig später wurde er stellvertretender Abteilungsleiter. Sein Motto – „Jedes Problem kann die größte Chance deines Lebens sein“ – hatte sich bewährt.

Das war 2005, und die Flaute, die damals zu Ende ging, wirkt heute beinahe

Belastbar und selbstbewusst Was Personalexperten Auf- und Umsteigern raten



Werner Widuckel,
Personalvorstand
bei Audi:

WOMIT KÖNNEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE JETZT PUNKTEN?

„Wir erwarten neben Kollegialität und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, vor allem eine hohe fachliche Qualifikation. Aufstieg, besonders in schwierigen Zeiten, muss man sich durch Leistung erarbeiten. Dazu gehört Demut vor dem Handwerk und die Fähigkeit, Probleme inhaltlich tief zu durchdringen. Bei vielen Absolventen wächst erst mit dem Berufseinstieg das Bewusstsein, dass sich Karrieren nicht durch gute Noten entwickeln, sondern durch die Bereitschaft, zu lernen und sich zu verändern. Berufliche und unternehmerische Planungen werden künftig stärker mit Unsicherheiten behaftet sein, daher ist Flexibilität ein entscheidender Faktor.“



Jens Ohle,
Geschäftsführer
des Personal-
dienstleisters
Access KellyOCG:

GIBT ES DERZEIT ÜBERHAUPT NOCH SPIELRAUM FÜR GEHALTSERHÖHUNGEN?

„Es gibt wenig zu verteilen. Trotzdem: Wer etwas leistet, braucht sich nicht zu verstecken. Aber die Leistung sollte konkret messbar sein. Wenn jemand in seinem Bereich nachhaltig die Kosten senkt, ist es nur fair, ihn daran prozentual zu beteiligen. Nach dem Prinzip: Jeden Euro mehr an Gehalt muss man nachweisbar auch erwirtschaften. Und der Bogen darf nicht überspannt werden: Lieber jetzt loyal sein und später auf die Leistungen in der Krise verweisen. Qualifizierte Spezialisten wie Ingenieure oder IT-Experten können aber beim Jobwechsel immer noch Erhöhungen zwischen 10 und 30 Prozent durchsetzen.“



Tiemo Kracht,
Kienbaum-
Geschäftsführer:

WAS SIND K.-O.-KRITERIEN IN EINEM BEWERBUNGSGESPRÄCH FÜR EINE MANAGEMENTPOSITION?

„Entscheidend ist Authentizität. Wenn ein Kandidat ständig eine Rolle spielt und nur vermeintlich erwünschte Antworten gibt, ist das unangenehm. Auch ständiges Name-Dropping von tollen Firmen, wo er vorher war, und renommierten Universitäten, wo er vielleicht mal einen Sprachkurs gemacht hat, zeigt, dass sich der Bewerber vor allem an Äußerlichkeiten orientiert. Und nicht zuletzt erwarten wir eine präzise Darstellung des eigenen Werdegangs. Manche brauchen dabei allein bis zum Examen eine Dreiviertelstunde. Das zeugt nicht gerade von strukturiertem Denken.“

FOTOS: PR

niedlich. Der Führungsnachwuchs ist verunsichert, viele befürchten laut einer Umfrage von PricewaterhouseCoopers einen schweren Karriereknick; fast 80 Prozent der Befragten gaben zu Protokoll, der Wind in den Managementetagen sei rauer geworden. Sie richten sich auf härtere Zeiten ein, begraben ihre hochfliegenden Karrierepläne.

Das könnte exakt die falsche Strategie sein. Denn auch die aktuelle Flaute bietet jungen Berufserfahrenen mehr Chancen, sich zu beweisen und zum Auf- oder Umsteigen, als vielen bewusst ist. „In Krisen werden die Führungsebenen durcheinandergewirbelt“, sagt Kienbaum-Geschäftsführer Tiemo Kracht. Der in guten Zeiten behäbige Personalorganismus kommt in Bewegung und bietet gerade den Anfang- bis Mittdreißigern neue Möglichkeiten. Kracht nennt das den „Guttenberg-Effekt“: Weil die Arri-

vierten mit zur desolaten Lage beigetragen haben, kann jetzt die zweite oder dritte Reihe an die Spitze rücken – und schafft unten wieder Platz für Aufsteiger.

Zumal, wie Audi-Personalvorstand Werner Widuckel beobachtet, „viele Firmen aus den vergangenen Krisen gelernt haben und keinen hektischen Personalabbau wie noch Anfang der 90er betreiben“. Die Führungskräfte- und Personalentwicklung laufen weiter, vielerorts auch die Einstellungen, wenn auch auf niedrigerem Niveau.

Allerdings haben sich die Anforderungen verändert: Sie sind schärfer und spezifischer geworden (siehe Synopse unten). Statt Generalisten mit großartigen Visionen sind zupackende Macher mit spezialisiertem Fachwissen gefragt – junge Berufserfahrene sind da gegenüber Uni-Absolventen im Vorteil. Deshalb ist ein Firmenwechsel zwar auch jetzt mög-

lich, doch Experten wie Jens Ohle, Geschäftsführer des Personaldienstleisters Access KellyOCG, raten eher dazu, im eigenen Unternehmen zum Krisenhelden zu werden: „Wenn man sich heute profiliert und breite Schultern beweist, empfiehlt man sich für höhere Positionen, wenn die Lage wieder besser ist.“ Gerade die Personalentwickler der Konzerne beobachten derzeit systematisch, wer sich jetzt bewährt. Die Goldfische werden neu sortiert.

Auf dem Trockenen bleiben jene, die am Status quo hängen, immer noch mit den Zahlen von 2008 argumentieren und ansonsten warten, bis das ökonomische Tief vorbeigezogen ist. Wer dagegen mit Projektvorschlägen konkret und kreativ Kosten senkt, sich nicht zu schade ist fürs operative Klein-Klein und Belastbarkeit demonstriert, hat gute Karten. Das Ganze idealerweise gepaart mit einem



Gert Stürzebecher, Partner bei der Personalberatung Eric Salmon & Partners:

WELCHER MANAGERTYPUS IST IN KRISENZEITEN GEFRAGT?

„So wie es Fachleute für Marketing oder Vertrieb gibt, finden sich heute auch Experten für das Managen in Krisenzeiten. Sie zeichnen sich aus durch innere Unabhängigkeit, Selbstbewusstsein und ein dickes Fell. Zusätzlich zum generalistischen Blick brauchen sie operative Stärke, um tief in das Geschäft einzutauchen. Sie sind stark belastbar, weil oft auch unangenehme Aufgaben auf sie warten. Schließlich haben sie ein Händchen für Kommunikation, um Mitarbeiter zu motivieren, und ein feines Gespür dafür, welcher Grad von Härte dem Gegenüber zuzumuten ist. Denn genauso wichtig wie Führungsstärke ist es jetzt, Konsens herzustellen. Wer die Ellenbogen zu stark ausfährt, wird nicht respektiert.“



Wolfgang Zieren, Personalvorstand bei KPMG:

WOVON SIND SIE IN EINEM BEWERBUNGSGESPRÄCH POSITIV ÜBERRASCHT?

„Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sind ganz wichtig. Schlimm ist es, wenn einer angestrengt Schwächen als vermeintliche Stärken ausgibt: „Ich werde leicht ungeduldig“ ist hier der Klassiker. Einen Pluspunkt macht dagegen, wer auf eine Frage auch mal antwortet „Das weiß ich nicht“, anstatt um den heißen Brei herumzureden. Auch ein echtes Interesse für das Unternehmen fällt positiv auf. Das kann sich in konkreten Ideen für die Gestaltung der fraglichen Position ausdrücken, aber auch durch kundige Fragen. Der Kandidat sollte nicht nur senden, sondern auch empfangen. Wir suchen schließlich keine Radiomoderatoren.“



Hans Helmut Schetter, Personalvorstand bei Bilfinger Berger:

BIETET DIE KRISE AUCH AUFSTIEGSCHANCEN?

„In Krisenzeiten werden die Schwächen von Firmen schonungslos offengelegt, und starke Marken werden noch stärker. Dieser Effekt wirkt auch bei Führungskräften: In turbulenten Situationen können sie sich leichter von Kollegen abheben und auf sich aufmerksam machen, etwa durch die Übernahme eines schwierigen Projekts. Wenn einer dann sichtbar wird, bieten sich rasch neue Möglichkeiten.“

Weniger Geld, mehr Arbeit

Wie sich die Erwartungen der Absolventen bei Gehalt und Arbeitszeit verändert haben

— Arbeitsstunden pro Woche ■ Einkommen in Tausend Euro



Grafik: manager magazin

Quelle: Trendence, Das deutsche Absolventenbarometer 2009

Schuss Empathie und Kommunikationstalent. Denn anders als es das Vorurteil will, sind klassische Cost-Cutter nicht die besten Krisenmanager. „Das Drehen an der Kostenschraube demotiviert nur die Mannschaft, dabei ist es viel wichtiger, die Stimmung nicht kippen zu lassen“, sagt Personalfachmann Ohle. Verlangt wird ein schwieriger Balanceakt zwischen Durchsetzungsstärke und Härte, der Widerstände auch bei den eigenen Leuten geschmeidig umgeht, statt sie brachial niederzuwalzen.

Mit diesen Fähigkeiten ist selbst ein Firmenwechsel möglich, den derzeit viele Jungmanager erst mal aufschieben. Nicht so Marc Bender, der Krisenerfahrene. Freunde erklärten ihn für verrückt, als er im Frühjahr einige Initiativbewerbungen abschickte. Doch am Ende hatte Bender zwei Angebote. Er entschied sich für Platinion, die IT-Tochter der Boston Consulting Group. Im Juli stieg er dort als Projektleiter ein. „Sicher war die Situation nicht ideal für einen Wechsel, aber ich wollte mich weiterentwickeln, stärker in Richtung Strategie statt reine Umsetzung von IT-Projekten.“ Und ein Gehaltsplus war sogar auch drin. ◆