

Und
morgen

ich

Managementnachwuchs

- Wie die Wirtschaft 2030 aussieht, hängt vielleicht vom Ölpreis ab, vielleicht vom technischen Fortschritt. Ganz sicher aber von den Führungskräften, die dann Weltkonzerne lenken. Doch wie ticken Top-Talente, die morgen Unternehmen leiten? Erkundungen an den Elitetreffpunkten auf drei Kontinenten.

Viola Deng ist erst 28 Jahre alt, aber ihr Lebenslauf füllt Seiten. Mit 16 zog sie zu Hause aus, studierte, arbeitete für Siemens. Mit Anfang 20 gründete sie einen Internet-Versandhandel, beschäftigte bald zehn Mitarbeiter. Heute macht sie einen Master of Business Administration (MBA) an der China Europe International Business School in Shanghai. Wer hier studiert, der hat den Karriereanstieg bei den großen Banken und Unternehmen des Landes fast sicher. Viola hätte das gar nicht mehr nötig, ihr Unternehmen macht schon heute einen Umsatz von deutlich über zehn Millionen Renminbi, gut 1,5 Millionen Euro. Über all diese kleinen Wendepunkte in ihrem jungen Leben sagt sie einen Satz, den wir später vielleicht als programmatisch für eine Generation verstehen werden: „Jedesmal habe ich irgendwann gemerkt: Ich komme nicht weiter. Dann habe ich etwas Neues angefangen.“

Damit Sie sich keine falschen Hoffnungen machen: Wir wissen nicht, wer in 20 Jahren Chef von Huawei, des Weltkonzerns aus Shenzhen, sein wird und was Viola Deng damit zu tun haben wird. Wir wissen auch nicht, wer 2030 die Geschäfte von Goldman Sachs leiten wird. Noch nicht mal, wer dann dem deutschen Arbeitgeberverband vorstehen wird. Aber vielleicht können wir herausfinden, wer es auch hätte werden

„Es stimmt einfach nicht, dass Digital Natives immer alles gleichberechtigt entscheiden wollen“

Andreas Neus

können. Welches Umfeld diese Menschen geprägt hat, welchem Milieu sie entstammen. Und das verrät uns viel darüber, welche Ziele und Wünsche ihr Handeln bestimmen. Wie die Elite von morgen so tickt. Den Ausgangspunkt bildet das „Global Perspectives Barometer“, das die Marktforscher vom GfK Verein, dem wissenschaftlichen Arm der GfK, einmal im Jahr mit dem St. Gallen Symposium herausgeben. Jeweils im Mai treffen sich dort 200 ausgewählte Studenten aus den besten Universitäten der Welt. Mit Politikern und Wirtschaftslenkern der Gegenwart diskutieren sie ein paar Tage die großen Fragen der Welt. „Wir können hier einzigartige Einblicke in die Gedankenwelt des internationalen Führungskräfte nachwuchses gewinnen“, sagt Andreas Neus, Studienleiter aufseiten der GfK. „Das ist extrem spannend, da sich viele Vorurteile über Digital Natives nicht bestätigen.“

Chef muss sein

Da wäre zum Beispiel das Missverständnis über die Hierarchieskepsis der Generation Y, also der nach 1980 Geborenen: Obwohl die Führungskräfte von morgen durchaus Wert darauf legen, im Team nach ihrer Meinung gefragt zu werden, halten die meisten einen Projektverantwortlichen, der die Entscheidung trifft, für unersetzlich.

FOTO: DANUTA OTKROVINSKI/EPIC WIRTSCHAFTSWOCHEN

„Geld ist kein Antrieb für mich. Aber Macht: Denn nur mit der kann man die Welt verändern“

Mira Patel



„Wenn ich merke, dass ich nicht weiterkomme, fange ich etwas Neues an“

Viol Deng

„Es stimmt einfach nicht, dass Digital Natives immer alles gleichberechtigt entscheiden wollen“, sagt Neus. 58 Prozent der Befragten erwarten von ihren späteren Mitarbeitern zwar, dass sie Vorschläge einbringen – umgesetzt werden sollten diese aber erst, wenn der Chef zugestimmt hat. Nur 38 Prozent würden ihren Mitarbeitern so weit vertrauen, dass die von selbst aktiv werden könnten und lediglich an sie berichten müssten.

Andrea Funk kennt schon heute nur einen Vorgesetzten: sich selbst. „Ich genieße es, dass ich meine Arbeit immer genau dann erledigen kann, wenn es mir selbst am besten passt“, sagt Funk. Die 28-jährige Oberbayarin ist in Sachen Karriere eine Spätstarterin. Nach der Schule begann sie zunächst ein Sinologie-Studium in Würzburg, wollte sich dann aber doch auf Managementthemen spezialisieren. Da das in Deutschland nicht möglich war, wechselte sie an die Universität Sussex in Südengland. Dort wurde auch ihr Gründergeist geweckt. „Das internationale Umfeld hat mich unglaublich stimuliert, mir die Selbstverständlichkeit gegeben, dass alles möglich ist“, sagt Funk. Gleich nach ihrer Rückkehr gründete sie ihr eigenes Unternehmen, neben der Promotion lässt sie nun von einer hessischen Kelterei nach ihrem Rezept den „Cider“ herstellen, den sie selbst in England so gerne trank. Unter der erdachten Marke „Decider“ verschickte sie ihn seitdem in Deutschland, derzeit sucht sie nach Vertriebspartnern in anderen Ländern, China könnte als Nächstes folgen.

Schon in den USA oder China fällt es schwer, bestimmte junge Menschen als Nachwuchselite zu identifizieren. Selbst wo das Potenzial vorhanden ist, entscheiden sich viele irgendwann bewusst gegen die großen Schritte, andere scheitern an mangelnden

Unternehmergeist

Mehr als die Hälfte will sich selbstständig machen (in Prozent)

Geplant 60

Nicht geplant 38

Keine Angabe 2

Quelle: GfK Verein, St. Gallen Symposium

Netzwerken oder dem schlichten Zufall. Doch in Asien und den angelsächsischen Ländern geben Eliteuniversitäten zumindest eine gute Orientierung. So ergab eine Untersuchung der Universität Heidelberg, dass in Südkorea 75 Prozent der Führungskräfte der allerersten Riege von den fünf renommiertesten Universitäten des Landes stammen, in China sind es 50 Prozent, in den USA immerhin noch über 30. „Für Deutschland lässt sich ein solcher Zusammenhang überhaupt nicht belegen“, sagt Markus Pohlmann, Studienleiter und Elitensoziologe. „Wir wissen nur, dass die Promotion in Deutschland ein wichtiges Elitekriterium ist.“ So wie bei Andrea Funk, die ebenfalls promoviert. Über die Wünsche ihrer Generation denkt sie wie über ihren Cider: Neu und überraschend soll es sein, aber am besten auch eine bekannte Marke. „Ich liebe die Selbstständigkeit, aber ich könnte mir durchaus auch vorstellen, für ein großes, bekanntes Unternehmen zu arbeiten“, sagt sie, „eines, auf das ich stolz sein kann.“

Das zeigt sich auch in der St. Galler Befragung. Da ließen die meisten Studenten einerseits eine Präferenz für große Unternehmen erkennen. So gaben nur 20 Prozent der Befragten an, das Unternehmen ihrer Träume dürfe eine bestimmte Größe nicht überschreiten. 31 Prozent war es hingegen wichtig, dass das Unternehmen nicht zu klein sei. Die beliebteste Branche sind dabei die Unternehmensberatungen, ein Drittel der Befragten kann sich vorstellen, dort zu arbeiten.

„Unternehmensberatungen zahlen ihren Mitarbeitern schon mal einen MBA oder stellen sie für die Promotion frei“, mutmaßt Johannes Berchtold, Leiter des Symposiums an der Uni St. Gallen. Wie viele andere findet Andrea Funk die Branche auch deshalb interes-

„Ich genieße es, meine Arbeit genau dann zu erledigen, wenn es mir am besten passt“

Andrea Funk

sant, weil sie dort auf den Austausch mit anderen sehr selbstständigen Menschen hofft. Der besondere Bezug zur eigenen Unternehmensgründung zieht sich durch die Gespräche mit den Top-Studenten ebenso wie durch die Ergebnisse der Befragung.

Von den befragten Elitestudenten gaben 39 Prozent an, zunächst zwar für einen Arbeitgeber tätig sein zu wollen, aber im Laufe ihrer Karriere als Unternehmer selbst etwas auf die Beine stellen zu wollen. Weitere 18 Prozent sehen sich von Beginn an als Gründer. „Diese Zahlen sind sehr hoch und zeigen, dass die neuen Möglichkeiten, eigene Ideen zu verwirklichen, auf großes Interesse stoßen“, sagt Neus. Wohl auch, weil das mit dem Gründen verbundene Risiko zu scheitern die Menschen heute nicht mehr so abschreckt wie noch vor einigen Jahren.

Job, Promotion, Ehrenamt – Alternativen hat Gianina Caviezel in jeder Minute ihres überladenen Alltags. Caviezel promoviert an der Uni St. Gallen über Nachhaltigkeitsmanagement, nebenbei leitet sie die studentische Unternehmensberatung Student Impact. „Diese ständigen Wechsel sind manchmal zwar anstrengend, aber ich genieße auch die Abwechslung“, sagt die Schweizerin. Auch das ist eine Eigenschaft, die sie mit vielen anderen Elitestudenten teilt. Die jungen Führungskräfte sind bereit, in Sachen Arbeitspensum an die persönliche Grenzen zu gehen – aber nur wenn der Inhalt passt. Caviezel hat schon während und dann auch nach dem Studium bei der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers gearbeitet. „Nach ein paar Jahren wurde die Lernkurve immer flacher, und die Möglichkeit, zu promovieren, reizte mich“, sagt Caviezel. Da ist sie ausgestiegen. Und offenbart damit ein Motiv, das viele Nachwuchstalente eint. Sie wollen ihre Belohnung im Hier und Jetzt, nicht in einer ungewissen Zukunft.

Werte von vorgestern

Das zeigt sich auch in den Karriereplänen. Als wichtiges Auswahlkriterium nennen 26 Prozent die Möglichkeit, an herausfordernden Projekten teilzunehmen, knapp vor dem Wunsch nach einer angemessenen Bezahlung. Das explizite Ziel, dabei ins Top-Management vorzustoßen, nennt nur jeder Vierte. Viel lieber streben sie eine Expertenkariere an (44 Prozent). „Wer führen will, muss sich über sein Thema Respekt verschaffen“, versucht sich GfK-Mann Neus an einer Interpretation.

Wenn die jungen Talente einen Job nach ihrem Geschmack gefunden haben, dann sind sie bereit, mit einer extremen Einsatzbereitschaft zu arbeiten. So gehen 38 Prozent der Befragten davon aus, dass sich Leben und Arbeit nicht mehr trennen ließen. Wie bei Mira Patel, für die aus Leben und Aufgaben eine Lebensaufgabe geworden ist: alles geben für gerechte Bildung. Patel, die derzeit an der Wharton Business School in Philadelphia studiert, konnte nur dank eines privaten Stipendiums ans College. Seitdem schmerzt es sie, zu sehen, wie sehr es gerade den weniger Vermögenden in den USA an Entwicklungschancen man-

Online-Tipp

Leseempfehlung

Ein Interview mit Peter Fankhauser, dem CEO des Reisekonzerns Thomas Cook und Redner beim St. Gallen Symposium, über seine Sicht auf die junge Elite lesen Sie auf:

wiwo.de/elite

gelt. Aus ihrer Sicht gibt es dafür eine Lösung: Partnerschaften zwischen dem Staat und privaten Unternehmen in der Bildung. „Die unglaubliche Leistungskraft der Privatwirtschaft, eingesetzt im Interesse der Allgemeinheit, das fasziniert mich“, sagt Patel. Mit 25 war sie Beraterin im Stab von Hillary Clinton. Jetzt ist sie 32 und setzt voll auf eine politische Karriere. „Geld war nie ein Antrieb für mich und Macht auch nur, um etwas zum Guten zu bewegen.“

Ein Stück weit scheinen sich die Führungskräfte von morgen damit auf die Werte von vorgestern zu besinnen, könnte glauben, wer Markus Pohlmann zuhört. Der Heidelberger Elitenforscher hat in einem inzwischen 15 Jahre währenden Projekt die Einstellungen zweier Elitengenerationen verglichen, der Wirtschaftswachstums-Generation und der Babyboomer. Neben den Lebensläufen von mehr als 1300 Top-Führungskräften hat er dafür gut 300 persönliche Interviews mit den Vorstandsvorsitzenden großer Konzerne in 14 Ländern geführt. Die aktuelle Elite zeigt dabei ein hohes Gespür für den Ausgleich zwischen Arbeit und Familie. „Die Führungskräfte von heute arbeiten zwar viel“, sagt Pohlmann, „die wenige Zeit, die ihnen bleibt, investieren sie aber konsequent in die Familie.“ Ganz anders die vorherige Generation: „Da hört man viel häufiger etwas von dem Anspruch, mit seiner Arbeit Teil von etwas Großem, dem Aufbau einer demokratisch-marktwirtschaftlichen Gesellschaft, zu sein“, erklärt Pohlmann, „dafür waren viele dann auch bereit, ihre Freizeit zu opfern.“

Die Elite von morgen gleicht sich dem wieder an. So gaben mehr als die Hälfte der Elitestudenten an, dass es ihnen nicht wichtig sei, feste und damit überschaubare Arbeitszeiten zu haben. Abgefragt wurde aber nicht der Wille, alles für die Firma zu tun, sondern die Zustimmung zu der selbstbezogenen Aussage: „Ich ziehe es vor, dann zu arbeiten, wenn ich eine Idee habe.“

Kein Wunder, dass sich dieses Modell in der eigenen Firma am besten verwirklichen lässt. Verstehen lässt sich der Trend zur Selbstständigkeit vielleicht aus dem ganz allgemeinen Siegeszug des Individuums vielleicht aus den Lebensläufen der Managerideole unserer Zeit. Angestellte Führungskräfte sind in den vergangenen Jahren nach und nach abgelöst worden von den Gründerhelden aus dem Silicon Valley. Für die Erwartungen an die Elite von morgen bedeutet das zweierlei. Uns erwartet ein Feuerwerk an Innovationen, eine Generationen von mutigen Entscheidern, die immer an eine bessere Zukunft glauben. Zugleich steckt darin aber immer auch die Ankündigung, im Zweifel die eigenen Ziele über die des Unternehmens zu stellen. Wenn mir das alles zu bunt wird, bin ich eben raus. Und dann? Sintflut? Nun habt euch mal nicht so.

konrad.fischer@wiwo.de, kristin schmidt, philipp mattheis | Shanghai, martin seiwert | New York

64%
der befragten Nachwuchsmanager wollen im Team einen verantwortlichen Entscheider

Aber nur 25%
wollen später ins Top-Management aufsteigen