



# Wie aus dem Matrosen ein Kapitän wird

Das kann ich auch, denken sich viele Mitarbeiter beim Anblick ihres Chefs. Doch nicht jeder Mensch eignet sich zur Führungskraft.

Von Anna Loll

Sie wollen eine bedeutende Führungsperson werden? Leichter gesagt als getan. Zum Leidwesen vieler Arbeitnehmer reicht es nicht aus, einen guten Studienabschluss zu machen, mehrere Sprachen zu sprechen und Berufserfahrung in der jeweiligen Branche zu sammeln, um zu Höherem berufen zu werden. Das alles ist wichtig, so der Tenor von Personal-Experten. Aber entscheidend sind andere Faktoren. Zum Beispiel Intelligenz. Kommunikationstalent. Nicht zu vergessen das Elternhaus. Worauf es im Einzelnen ankommt:

## Die kognitiven Fähigkeiten

Kaum ein Mitarbeiter erreicht ohne überdurchschnittliche Intelligenz eine gehobene Stellung. „Besonders Kreativität und Offenheit für neue Wege sind wichtig, um den hohen Ansprüchen einer leitenden Funktion gerecht zu werden“, sagt Heinz Schuler, Professor für Psychologie an der Universität Hohenheim. Zudem müsse eine Führungskraft psychisch äußerst stabil sein. Denn gerade ein Positionswechsel bedeutet viel Stress.

Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Development Dimensions

„Soziale Beziehungen können andere Fähigkeiten kompensieren.“

Heinz Schuler, Universität Hohenheim

International stuften Führungskräfte die Übernahme von mehr Verantwortung als eine der extremsten Herausfor-

derungen in ihrem Leben ein, nämlich auf Platz zwei direkt hinter einer Scheidung. „Auf keinen Fall darf ein Vorgesetzter zu sensibel oder zu schnell gekränkt sein“, sagt Schuler. Hinzu komme: Die Leistungsbereitschaft müsse stets überdurchschnittlich sein. Und um seinem Umfeld genügend Erfolgswüchsigkeit vermitteln zu können, sei nicht nur Selbstvertrauen, sondern auch ein gewisses Maß an Furchtlosigkeit notwendig.

## Die soziale Kompetenz

Doch der Kopf allein ist nicht alles. Ohne Einfühlungsvermögen, die sogenannte Empathie, helfen auch die besten kognitiven Fähigkeiten einem Kandidaten nicht weiter. Empathie bedeutet zum Beispiel: Eine Führungskraft sollte zuhören können, sagt Michael Heinemann, Leiter Management Development der Commerzbank. Sonst könne sie keine Bindung zu ihren Mitarbeitern aufbauen, deren Begeisterung es zu wecken gilt. Das sei nur dann möglich, wenn der Vorgesetzte die Ziele und Wünsche der Mitarbeiter kenne und sie mit seinen eigenen sowie denen des Unternehmens zu verbinden wisse.

„Außerdem nimmt man nur das System wirklich wahr, wenn man die Menschen um sich herum wahrnimmt“, sagt der Manager. Schließlich sei es von großer Bedeutung, einen Blick für Zusammenhänge zu entwickeln, wenn man Verantwortung übernehmen will.

„Eine Führungsperson muss Orientierung geben können“, betont der 48-Jährige. Dies bedeute Ziele für andere, aber natürlich auch für sich selbst zu setzen.

Grundlage für diese sozialen Kompetenzen ist ein inneres Wertegerüst. „Von Respekt, Vertrauen und Integrität darf nicht nur geredet werden“, meint Michaela Bürger, Vice President Executive Development bei Siemens. Die Werte müssten von den Managern gelebt werden. Entscheidend sei, dass eine Führungsperson stets die Sache

in den Vordergrund stelle. Wenn es ihr nur um die Darstellung der eigenen Person gehe, könne sie Mitarbeiter und Kollegen nie wirklich hinter sich bringen.

Die sozialen Fähigkeiten sollten Anwärter auf Führungspositionen nicht unterschätzen: „Soziale Beziehungen können andere schwächer ausgeprägte Fähigkeiten zu einem großen Teil kompensieren“, sagt Psychologe Schuler. Natürlich dürften keine zu großen Defizite bei der fachlichen Kompetenz oder kognitiven Aspekten vorhanden sein. Aber durch gute Netzwerke ließen sich so manche fehlende Punkte auf der Intelligenzskala ausgleichen, lautet seine Erfahrung.

## Die Herkunft

Doch alle noch so herausragenden Kompetenzen allein helfen einem Kandidaten nicht in die Vorstandsetage. Erforderlich ist die in vielen Stellenanzeigen genannte besondere Persönlichkeit, die sich durch einen entsprechenden Habitus ausdrückt. Er ist der Schlüssel zu vielen verschlossenen Türen. Und er ist von der sozialen Schicht abhängig. Laut Michael Hartmann, Professor für Soziologie an der Technischen Universität Darmstadt, stammen 85 Prozent der deutschen Spitzenmanager aus den oberen 3,5 Prozent der Gesellschaft. Für ihn ist das kein Zufall: „Je höher jemand im Unternehmen kommt, desto weniger spielen fachliche Fähigkeiten eine Rolle.“ Diese würden dort bereits als selbstverständlich vorausgesetzt.

Ausgewählt werde nach anderen Kriterien. „In 80 Prozent besetzen die Menschen strategische Führungspositionen nach ihrem Bauchgefühl“, weiß er aus Interviews mit Vorstandspersonen und Headhuntern. Dieses Bauchgefühl basiere auf Sympathie. Man suche zum Beispiel in der Regel einen Nachfolger, der einem selbst ähnele. Welches Auftreten jemand habe, ob er die

Benimm- und Kleidungscode kenne, über bildungsbürgerliche Themen von der Oper bis zur Geschichte mitreden könne, sei ausschlaggebend. Diese Codes kenne man nur, wenn man aus einer herausgehobenen Gesellschaftsschicht komme. Die Verhältnisse seien laut Hartmann seit 1970 stabil und würden über das „Prinzip Ähnlichkeit“ immer wieder reproduziert. „Soziale Herkunft macht bei der Karriere den Unterschied aus“, ist er überzeugt.

Ausnahmen gebe es nur wenige. Der bloße Wille eines Menschen reiche für Top-Positionen nicht aus, meint der Eliten-Soziologe. Immer werde es den Aufsteigern an Souveränität im Vergleich zu denen fehlen, die Vorstandsvorsitzende schon als Freunde des Vaters seit der Kindheit kennen würden. „Man kann vielleicht lernen, was man darf und was man nicht darf. Aber wo und wie man durch gezielte Grenzüberschreitung Pluspunkte sammelt, kann man sich nicht aneignen“, sagt Hartmann.

Erschwerend kommt hinzu, dass vieles bereits genetisch festgelegt ist. Alle Talente könnten nur bis zu einer bestimmten Grenze erlernt werden, sagt Niels Birbaumer, Professor am Institut für Medizinische Psychologie und Verhaltensneurobiologie der Universität

„Soziale Herkunft macht bei der Karriere den Unterschied aus.“

**Michael Hartmann,**  
Technische Universität Darmstadt

Tübingen. So werde Intelligenz beispielsweise zu 50 Prozent vererbt. Trotzdem ist Birbaumer davon überzeugt, dass Faktoren wie das Elternhaus eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung eines Talents spielen. Man dürfe diese Prozentzahlen nicht allzu ernst nehmen. „Durch Übung kann man zwar nicht die Gene selber verändern, aber den Weg von den Genen zu den Nervenzellen. Und die sind entscheidend für das, was wir tun“, erklärt er. Zumindest sei ihm kein Hirnareal bekannt, in dem Fähigkeiten wie Selbstbehauptung, Durchsetzungsfähigkeit und soziale Intelligenz fest verortet werden könnten. Welche Fähigkeiten der Einzelne tatsächlich verwirkliche, sei selbst bei einer hohen Ausprägung nicht sicher vorauszusagen.

**Die Rolle des Arbeitgebers**

Angehende Führungstalente sind darauf angewiesen, dass sie gefördert werden. Der Siemens-Konzern etwa gibt nach eigenen Angaben 150 Millionen Euro im Jahr für die interne Weiterbildung seiner Führungskräfte aus. Mit dem Konzept „Top Talents“ sollen Talente frühzeitig erkannt und entwickelt werden. Rund 300 Schlüsselfunktionen hat das Unternehmen weltweit, etwa 2000 Anwärter sichtet der Zentralvorstand einmal im Jahr persönlich. Um in den erlauchten Kreis aufgenommen zu werden, müssen außerordentliche Leistungen erbracht werden und weiterführendes Potential sichtbar sein. Auch bei der Commerzbank wird das Potential von jedem Angestellten regelmäßig überprüft. 2500 Führungspositionen gibt es in dem Unternehmen mit Hauptsitz in Frankfurt am Main. Um eine von ihnen einzunehmen, muss jeder Kandidat Auswahlverfahren durchlaufen.

Psychologe Schuler hält viel von solchen Fördermaßnahmen. Kommunikationstechniken könnten es zum Beispiel einem eher scheuen Vorgesetzten erleichtern, Mitarbeitergespräche erfolgreicher zu führen. Entscheidungstrainings helfen, Aufgaben besser zu delegieren. „Hoffnungslos ist es nie“, sagt er.