

## Karriere

## Geld oder leben?

Junge Menschen wollen einfach keine Chefs werden, sagen Studien und Personalabteilungen. Was kann man dagegen tun? Und was heißt das überhaupt: Chef sein?



Nur noch 13 Prozent der Befragten wollen im Laufe ihrer Karriere in einen Führungsjob kommen, hat der Personaldienstleisters Manpower in einer Studie herausgefunden. © Parker Whitson/Unsplash.com

Der Moment, in dem Amelie Müller\* beschloss, keine Chefin werden zu wollen, war irgendwann in ihrem vierten Semester. Müller, heute 25, war wie immer morgens um 8 Uhr zu ihrem Praktikum in einer Beratungsgesellschaft in München gekommen und hatte

wie jeden Tag bis 18 Uhr gearbeitet. Und wie an jedem Morgen, an dem sie kam, und an jedem Abend, an dem sie ging, war der Chef ihrer Abteilung schon im Büro. Und blieb noch bis spät in die Nacht. Außerdem wirkte er frustriert und überfordert. "So will ich nicht leben", sagte sich Müller damals. Und beschloss, keine Chefin zu werden.

Als Müller ihren Abschluss in Wirtschaftsinformatik hatte und sich bewarb, konnte sie wählen: Sie hatte sich zehn Mal beworben und neun Einladungen zum Vorstellungsgespräch bekommen, gleich mehrere Unternehmen boten ihr einen Job an, zwei davon in München, ihrer Wunschstadt.

Beide Stellen, die Müller schließlich ernsthaft in Betracht zog – eine bei einer Beratungsgesellschaft, eine bei einer großen Bank –, ähnelten sich auf den ersten Blick: ähnliches Gehalt, ähnliche Aufgabenprofile.

Doch während die Beratung im Gespräch mit einer "steilen Lernkurve" und "hervorragenden Karriereperspektiven" mit "rascher Führungsverantwortung" warb, versprach die Bank Gleizeit, Freizeitausgleich und die Möglichkeit, ab und zu von Zuhause zu arbeiten. Müller verglich – und entschied sich für die Bank. "Das klingt jetzt doof", sagt sie heute. "Aber auf einen Handel nach dem Prinzip 'Karriere gegen Lebenszeit' hatte ich einfach keine Lust."

Amelie Müller ist bei Weitem nicht die Einzige, die ihr Leben nicht an einen Konzern verkaufen will. Eine Studie des Personaldienstleisters Manpower aus dem vergangenen Jahr befragte junge Berufstätige im Alter von 20 bis 34 Jahren nach ihren Karrierewünschen. Mit überraschendem Ergebnis: Nur noch 13 Prozent der Befragten wollen in ihrer Karriere in einen Führungsjob kommen. "Viele Berufseinsteiger scheuen sich nicht vor der Chefrolle an sich" sagt Amelie Müller, natürlich auch über sich selbst. "Sondern vor den Folgen, die diese mit sich bringt: Überstunden, Stress, wenig Freizeit und Flexibilität."

## Viele Unternehmen haben bis heute keine Ahnung, warum es nicht mehr funktioniert, viel Arbeit mit viel Verantwortung und viel Geld zu belohnen

Für viele Unternehmen ist das eine echte Katastrophe. Schließlich waren Führungspositionen erstens über viele Jahrzehnte die Karotte schlechthin, mit der man vor allem junge Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen konnte. Und zweitens braucht jedes Unternehmen geeignete Führungskräfte. Wenn aber **nur 13 Prozent** der neuen Mitarbeiter überhaupt **Chef werden wollen**, wird nicht nur die Auswahl der künftigen Chefs sehr überschaubar. Auch die Qualität sinkt. Noch schlimmer aber: Viele Unternehmen haben bis heute keine Ahnung, warum das bis dato bewährte System, viel Arbeit mit viel Verantwortung und viel Geld zu belohnen, nicht mehr funktioniert. Warum wollen die junge Mitarbeiter nicht mehr Chef werden?

Bei Henkel, dem bekannten Waschmittel-, Kleber- und Seifenhersteller im Düsseldorfer Süden, setzt man deshalb mittlerweile auf eine Mischung aus Gruppentherapie und Gewöhnung. Einerseits treffen sich bei Henkel seit 2009 Führungskräfte und Mitarbeiter, um im "offenen Dialog" über Wünsche und Ziele zu sprechen, über die berufliche Zukunft, vor allem aber auch über Alternativen zur klassischen Karriere mit Führungsverantwortung.

Gleichzeitig etablierte Henkel etwas, was im Konzern "Expertenlaufbahn" genannt wird – quasi eine Karriere ohne Führungsverantwortung, bei der es mehr um die fachliche Entwicklung der Mitarbeiter geht als um den Titel auf der Visitenkarte. Nora Schoenthal, die bei Henkel den Bereich Mitarbeiterentwicklung leitet, sagt: "Hier bildet sich der Mitarbeiter so weit fort, dass er zu einem hoch spezialisierten und unersetzbaren Experten auf seinem Gebiet wird." Die zweite Variante, bei Henkel beruflich voranzukommen, ohne gleich eine Führungsposition übernehmen zu müssen, ist die sogenannte "Projektlaufbahn", eine Art langsame Gewöhnung, von der Leitung kleiner Projektgruppe hin zu komplexeren Projekten. "Karriere lässt sich sehr vielfältig gestalten und ist nicht auf klassische Führungspositionen beschränkt", wirbt Schoenthal.

## Auch in Zukunft werden Team- und Abteilungsleiterinnen, Geschäftsführer und Vorstände benötigt.

Für den unternehmerischen Mittelbau mögen diese flexibleren und behutsameren Varianten der Führung funktionieren – die klassische Chefetage ersetzen sie aber natürlich nicht. Auch in Zukunft werden Team- und Abteilungsleiterinnen, Geschäftsführer und Vorstände benötigt, die Verantwortung für Mitarbeiter und die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens tragen. Aber wie soll das gehen? **Nur mit einer Revolution**, sagt Eberhard Hübbe, Human-Resources- und Change-Berater der Personalberatung Kienbaum. "Es muss ein radikales Umdenken erfolgen, Unternehmen müssen überlegen, ob sie Führungspositionen in Teilzeit besetzen. Sie müssen überlegen, ob eine Führungsposition mit zwei Personen besetzt wird, die sich die Arbeit teilen. Oder ob die Stelle befristet besetzt wird", sagt Hübbe.

## Wie kann Führung Spaß machen?

Aber nicht nur die äußeren Strukturen ändern sich. Viele Unternehmen haben auch verstanden, dass sich vielmehr noch das persönliche Verständnis der Chefrolle an die neue Generation der Mitarbeiter anpassen muss. Aber wie kommt man weg von der Vorstellung des ständig anwesenden, immer gestressten Chefs, wenn alle Vorgesetzten faktisch genau diese Interpretation vorleben?

EY etwa schickt Mitarbeiter zu eigens entwickelten Leadership-Trainings, die künftige Führungskräfte auf die Aufgaben als Chef vorbereiten. In mehrtägigen Seminaren geht es dort um Fragen wie: Wie delegiert man? Wie übernimmt man Verantwortung? Wie geht man mit Konflikten um? Aber auch: Wie kann Führung Spaß machen? Jedes Jahr nehmen rund 500 Mitarbeiter des Beratungsunternehmens aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an den Trainings teil.

Von Alexandra Jegers , 3. November 2017

Quelle: <http://www.zeit.de/arbeit/2017-11/karriere-chef-fuehrungsposition-nachwuchs-lebensqualitaet>