

Do., 15.09.2005, 10:43

Loggen Sie sich bitte ein!

## SUCHE

Kurse Archiv Firmen

» zum Depot

## UNTERNEHMEN

## POLITIK

## RECHT + STEUERN

## VORSORGE + ANLAGE

## BÖRSE

## KARRIERE

Arbeit + Geld

Köpfe

Management + Strategie

MBA-Special

Stellenangebote

Veranstaltungen + Seminare

## TECHNOLOGIE

## PANORAMA

## SPORT

## AUTO

## MEINUNG + ANALYSE

## TOOLS

Ad-hoc Mitteilungen

Amtliche Bekanntmachungen

Geschäftsberichte

Kurslisten

Tagungsstätten

## SERVICE

Kundendaten

Newsletter

Handelsblatt Mobil

Abo-Service

Hilfe + Kontakt

Handelsblatt macht Schule

Handelsblatt-Reisen

Handelsblatt-Shop

Handelsblatt-Audio

Marktplatz

Content Sales Center

Werbung Anzeigen

→ [KARRIERE](#) » [MANAGEMENT + STRATEGIE](#)

Studie

## Firmen vernachlässigen Führungsnachwuchs

Von Katrin Terpitz, Handelsblatt

**Tiere wissen instinktiv: Vernachlässigen sie ihre Brut, verkümmert diese – und der Fortbestand der eigenen Art ist gefährdet. Die meisten Unternehmen in Deutschland jedoch behandeln ihren Nachwuchs stiefmütterlich. Ob sich Führungstalente im eigenen Nest entwickeln und durchsetzen – das überlassen die meisten eher dem Zufall.**

Anzeige



Erfolgreiche Brutpflege - Schlüsselfaktor zum Fortbestand. Foto: dpa

HB DÜSSELDORF. Lediglich jedes vierte Unternehmen nutzt regelmäßig Nachwuchsprogramme, um potenzielle Führungskräfte im Hause aufzuspüren. Selbst bei Firmen mit über 500 Mitarbeitern ist dies nur bei jeder zweiten Standard. Auf einen Nachfolgeplan für Schlüsselpositionen greift nur jeder vierte Betrieb regelmäßig zurück – auch von den Größeren nur jeder dritte. Dies ist das Ergebnis einer Exklusiv-Umfrage des Personaldienstleisters Randstad zusammen mit dem Handelsblatt. Personalentscheider von 306 Unternehmen gaben an, wie sie Führungskräfte auswählen.

„Die Nachwuchsförderung von Führungskräften wurde bislang absolut vernachlässigt“, bestätigt Magnus Graf Lambsdorff, Hamburger Partner der Personalberatung Egon Zehnder. Ein Fehler mit Folgen. „Unternehmen, die keine Talentpipeline aufbauen, sind für den immer härteren Wettbewerb nicht gerüstet – und verschenken das Potenzial ihrer Talente“, so Lambsdorff.

Angesichts der häufig lieblosen Brutpflege verwundert es kaum, dass Unternehmen ihrem Führungsnachwuchs nicht allzu viel zutrauen: Sind Leitungsfunktionen zu besetzen, halten keine drei Prozent der Personalchefs ausschließlich im eigenen Stall Ausschau – nur 27 Prozent schauen vorwiegend nach Internen. Selbst bei größeren Firmen zieht nur ein gutes Drittel vornehmlich eigene Leute für Führungsstellen in Erwägung.

Sondierung des Bewerbermarktes schön und gut. Firmen könnten sich Geld und Mühe für die Suche nach Externen durch Anzeigen, Headhunter und Auswahlmarathons oft sparen und besser in die Entwicklung der eigenen Talente stecken – damit diese nicht frustriert stiften gehen.

Denn zumindest für die erste Führungsebene ist belegt: „Chefs, die aus dem eigenen Haus kommen, führen das Unternehmen auf Dauer viel erfolgreicher als Externe“, betont Klaus-Peter Gushurst, Deutschland-Chef von Booz Allen Hamilton. Die Managementberatung hat zehn Jahre lang das Wirken von Vorstandschefs der 2 500 größten Aktiengesellschaften weltweit untersucht. Fazit: Die Eigenkapitalrendite der von Insidern geführten Firmen war höher als in Firmen mit Chefs von außen – in Europa 2004 ganze sechs Prozentpunkte.

Die Vorteile eines Internen liegen auf der Hand: „Er ist vertraut mit dem Unternehmen und dessen Kultur. Und: Er hat Netzwerke, um Dinge auch durchsetzen zu können“, erklärt Jörg Will, Chef der Personalberatung Ifp, Köln. Nicht zu unterschätzen sei zudem das Signal an die Mitarbeiter: Einsatz lohnt sich, Leistungsträger können Karriere machen. „Der Belegschaft gibt das einen enormen Motivationsschub“, so Werner Guthier, Geschäftsführer bei Pepperl + Fuchs, Mannheim, weltweit tätig in der Automatisierungstechnik.

Demgegenüber gilt: „Der Externe ist per se ein Fremdkörper im Unternehmen“, meint Gushurst. Für Führungskräfte von außen sei es wahnsinnig schwierig, Vertrauen zu gewinnen – zumal sie bei der Integration in die Firma meist allein gelassen seien.

Anders sieht es aus, wenn ein Unternehmen in der Krise steckt. „Dann sind Entscheider von außen wie ein Befreiungsschlag“, betont Gushurst. Ifp-Chef Will ergänzt: „Externe bringen frischen Wind, sind unabhängig und nicht betriebsblind.“ Doch sollte wenn möglich höchstens ein Drittel der Führungskräfte von außen kommen. „Der richtige Mix macht's.“

## POSITION DER WOCHE

» **Unternehmen**

Accenture

» **Position**

Berater/-in für SAP im Bereich Financial Services

» **Standort**

Kronberg



**Handelsblatt.net** ist die Networking-Plattform für professionelles und sicheres Kontaktmanagement. Im Premiumclub finden Sie schnell und unkompliziert Geschäftskontakte dann, wenn Sie sie brauchen.

» **Jetzt einen Monat lang kostenlos testen.**

## FRAGE DER WOCHE

**Hat Ihr Unternehmen ein Gesundheitskonzept für die Belegschaft?**

 Ja Nein

Abstimmen

- [Umfrageergebnis](#)
- [Umfragearchiv](#)

## DIE FÜNF WEISEN

### Kein Manager darf sich verstecken

Manager sind Botschafter ihrer Marken. In der öffentlichen Wahrnehmung sind Unternehmensleitung und Unternehmensleistung untrennbar miteinander verbunden. Aktionäre wollen stets wissen: Welcher Kopf steckt hinter dem Unternehmen, in das ich mein Geld investiere?

Von Stefan Wachtel »

## KARRIERE-TESTS

- » Potenzial-Analyse
- » Führungsstil-Analyse
- » Neue Chancen Test
- » Verkaufen und Verhandeln
- » Selbst- und Zeitmanagement
- » Selbstmarketing-Test
- » Wiedereinstiegs-Test

ein Service von Parship



Do., 15.09.2005, 10:44

Loggen Sie sich bitte ein!

**SUCHE**

Kurse Archiv Firmen

» zum Depot

**UNTERNEHMEN**

**POLITIK**

**RECHT + STEUERN**

**VORSORGE + ANLAGE**

**BÖRSE**

**KARRIERE**

- Arbeit + Geld
- Köpfe
- Management + Strategie
- MBA-Special
- Stellenangebote
- Veranstaltungen + Seminare

**TECHNOLOGIE**

**PANORAMA**

**SPORT**

**AUTO**

**MEINUNG + ANALYSE**

**TOOLS**

- Ad-hoc Mitteilungen
- Amtliche Bekanntmachungen
- Geschäftsberichte
- Kurslisten
- Tagungsstätten

**SERVICE**

- Kundendaten
- Newsletter
- Handelsblatt Mobil
- Abo-Service
- Hilfe + Kontakt
- Handelsblatt macht Schule
- Handelsblatt-Reisen
- Handelsblatt-Shop
- Handelsblatt-Audio
- Marktplatz
- Content Sales Center
- Werbung Anzeigen

→ [KARRIERE](#) » [MANAGEMENT + STRATEGIE](#)

**Firmen vernachlässigen Führungsnachwuchs**

Anzeige

« Zurück zur Seite 1

Wie spüren Unternehmen nun Führungstalente im Hause auf? Die meisten (58 Prozent) verlassen sich – ganz traditionell – auf regelmäßige Mitarbeitergespräche. Differenzierte Leistungsbeurteilungen aber, etwa durch 360-Grad-Befragung im Arbeitsumfeld, sind erst bei jedem Fünften Standard – selbst in größeren Unternehmen nur bei jedem vierten. Workshops nutzen zudem 27 Prozent der Befragten regelmäßig. Fazit: Statt mit System und nach möglichst unabhängigen Kriterien selektieren Firmen Führungskräfte im Hause vorwiegend aus dem Bauch heraus.

Es geht auch effektiver, wie bei BMW, Lufthansa – oder der Allianz. „90 Prozent der Führungsposten können wir mit eigenen Leuten besetzen“, erklärt Axel Güpner, Fachbereichsleiter Personal der Allianz Group mit 162 000 Mitarbeitern weltweit. „Schon bei der Auswahl der Berufseinsteiger werden entscheidende Weichen gestellt.“ High Potentials absolvieren fixe Stationen: Assistenz beim Vorstand, Kundenkontakt im Vertrieb, Führungsfunktion im In- und Ausland. Parallel werden die Talente stetig weitergebildet, so durchlaufen jedes Jahr 800 Führungskräfte die Allianz Corporate University.

Allianz-Vorstandschef Michael Diekmann, selbst ein Eigengewächs, legt besonderen Wert auf engen Kontakt zwischen Vorstand und Nachwuchs. Personalexperte Lambsdorff bestätigt, wie wichtig ein solcher ist: „Allzu oft passiert es sonst, dass Vorgesetzte Ideen von jungen Talenten klauen. Oder sie nehmen sie nicht zu Vorstandspräsentationen mit – sei es aus Angst oder purem Desinteresse.“

Damit Talente nicht unerkannt bleiben, geht bei der Allianz jeder Vorstand drei Tage mit 25 viel versprechenden Führungskräften für Strategiegespräche in Klausur. Wer in der Talentpipeline ist, muss sich auch an ständige 360-Grad-Beurteilungen gewöhnen. Güpner: „Wir pflegen eine permanente Feedbackkultur. Damit jeder weiß, wo er steht.“

Ein gezielter Führungskräfteaufbau – nur etwas für die Großen, mag so mancher Mittelständler denken. Gefehlt: Bei Pepperl + Fuchs etwa (750 Inlandsmitarbeiter) ist die Talentförderung aus der Not geboren. „Den Ingenieuren am Markt fehlen strategisches Know-how und Führungskompetenz“, erzählt Geschäftsführer Guthier. Durch Projekte, Job Rotation und Weiterbildung züchtet der Mittelständler den Managernachwuchs nun weltweit selbst. „Wir gucken: Wer schwimmt im Goldfischteich, wen können wir an der Nachbesetzungskette nach oben ziehen?“

Eins aber sollten Mittelständler bei der Führungsförderung tunlichst vermeiden – die Methoden der Großen zu kopieren, meint Michael Zimmer, Geschäftsführer von Corpus Immobilien, Köln, mit 400 Mitarbeitern. Der Nachwuchs wird seit fünf Jahren gezielt gesichtet und gefördert. Die Liste mit den Hoffnungsträgern liegt griffbereit in der Schublade – jedoch fest verschlossen. Zimmer: „Sonst stehen die Talente zu sehr unter Druck – und verbrennen.“

HANDELSBLATT, Donnerstag, 25. August 2005, 15:47 Uhr

Um auf diesen Artikel zu verweisen, benutzen Sie bitte folgenden Link:  
» <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfn=go&id=1093659>



**POSITION DER WOCHE**

- » **Unternehmen**  
Accenture
- » **Position**  
Berater/-in für SAP im Bereich Financial Services
- » **Standort**  
Kronberg



**Handelsblatt.net** ist die Networking-Plattform für professionelles und sicheres Kontaktmanagement. Im Premiumclub finden Sie schnell und unkompliziert Geschäftskontakte dann, wenn Sie sie brauchen.  
» **Jetzt einen Monat lang kostenlos testen.**

**FRAGE DER WOCHE**

**Hat Ihr Unternehmen ein Gesundheitskonzept für die Belegschaft?**

Ja  
 Nein

- [Umfrageergebnis](#)
- [Umfragearchiv](#)

**DIE FÜNF WEISEN**

**Kein Manager darf sich verstecken**

Manager sind Botschafter ihrer Marken. In der öffentlichen Wahrnehmung sind Unternehmensleitung und Unternehmensleistung untrennbar miteinander verbunden. Aktionäre wollen stets wissen: Welcher Kopf steckt hinter dem Unternehmen, in das ich mein Geld investiere?  
Von Stefan Wachtel »

**KARRIERE-TESTS**

- » Potenzial-Analyse
- » Führungsstil-Analyse
- » Neue Chancen Test
- » Verkaufen und Verhandeln
- » Selbst- und Zeitmanagement
- » Selbstmarketing-Test
- » Wiedereinstiegs-Test

ein Service von Parship

Handelsblatt.com **PARSHIP.de**

**Ligatus**



**Clever angelegt**  
Endlich für Privatanleger: Ø 15% p.a. seit 15 Jahren. Jetzt Infos anfordern!  
**Mehr Informationen »**

- [Rürup-Rente: mit 88,- € monatl. bis zu 1537,- € lebenslange Rente sichern!](#)
- [Günstige Berufsunfähigkeitsversicherung mit Spitzenleistung! Schon ab 11,- EUR im Monat.](#)
- [Ihr Kind ist hyperaktiv und leidet unter Aufmerksamkeitsstörungen? Infos über](#)

Anzeige