

Holger Rust

# Die „Dritte Kultur“ im Management

Ansichten und Absichten  
der nächsten  
Führungsgeneration

ARBEIT GRENZEN POLITIK Aktion LUD METHODEN GESELLT SPRACHE WISSEN  
SCHREIT DISKURS SCHICHT MOBILITÄT SYSTEM INSTITUTUM KONTROLLE  
ZEIT ELITE KOMMUNIKATION WIRTSCHAFT GERÜNSTIGKEIT STADT WERTE  
RISIKO ERZIEHUNG GESELLSCHAFT RELIGION URHEBT DIGITALISATION  
RATIONALITÄT VERANTWORTUNG MÄCHT PROZESS LEBENSTIL DELIN



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Holger Rust

Die „Dritte Kultur“ im Management

Holger Rust

# Die „Dritte Kultur“ im Management

Ansichten und Absichten  
der nächsten  
Führungsgeneration



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Frank Engelhardt

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe

Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppe

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15662-0

# Inhalt

<b>Vorbemerkung: Ein aktuelles Projekt und seine Bezugsrahmen .....</b>	9
Die „Dritte Kultur“: 1959 und 2009 .....	9
<b>Die Studie.....</b>	13
Ansichten und Absichten: Mentalitätsmilieu des Führungsnochwuchses.....	13
Das Thema: Vorstellungen vom Management der Zukunft.....	13
Die Befragten: Studierende und Young Professionals.....	14
Aktuelle Befunde: Einschätzungen vor der Krise im Sommer 2008 .....	16
Signifikante Unterschiede: Ideale und amtierende CEOs 2008 .....	18
Drei Fragen: Die Struktur des weiteren Berichts .....	23
<b>Frage 1: Profile 2008 – Momentaufnahme oder Kontinuität?.....</b>	27
Quantitative Befunde: Ein Jahrzehnt im empirischen Spiegel.....	27
Erster Impuls: Die Studie „Reinventing the CEO“ 1989 .....	27
„CEO of the Future“: Die Profile in der ersten Erhebung 2000.....	30
Re-Check: Die Profile im Jahr 2006 .....	32
Nach der Krise: Die Befunde von 2009 im langfristigen Vergleich .....	35
Zentrales Motiv: Die mitarbeiterorientierte Führungskraft.....	39
Qualitative Befunde: Ergänzende Gespräche .....	42
Motive: Präferenzen von Young Professionals und Studenten .....	42
Aussagen: Vorstellungen der Young Professionals .....	44
Aussagen: Vorstellungen der Studierenden .....	46
Kommentare: Vorstellungen amtierender Führungskräfte.....	48
Illustrative Ergänzung: Vorstellungen von Schülern .....	49
Fazit 1: Idealbild, Konfrontation und Selbstbewusstsein.....	51

<b>Frage 2: Inhaltliche Reichweite der Befunde? .....</b>	53
Werteorientierung: Quantitative und qualitative Befunde .....	53
Moralische Dilemmata: Handlungsoptionen 2008 und 2009.....	53
Moralische Dilemmata: Vergleich mit 2001/2002 und 2006.....	56
Moralische Dilemmata: Geschlecht und Ausbildungs-/Berufsstatus .....	61
Moralische Dilemmata: Kontrollgruppe im Vergleich .....	66
Gespräche über Moral: Pragmatische Abwägungen .....	68
Weitere Studien: Erwartungen, Werte und amtierende Manager .....	70
„Millenials“: Erwartungen des Nachwuchses an Unternehmen 2008.....	70
Führungskräftebefragung: Werte und amtierendes Management 2008 .....	74
Kritik: Unzureichende Erfüllung von Führungsaufgaben .....	76
Widersprüche: Loyalitätsbereitschaft und Wechselwünsche .....	77
Konsequenzen: Privatisierung der Zukunftsideen, Träume und Wünsche .....	79
Dokumentation: Die Hierarchie der Wünsche und Träume.....	82
Weibliche Vorstellungen: Antworten in der Erhebungswelle 2008.....	82
Männliche Vorstellungen: Antworten in der Erhebungswelle 2008 .....	85
Nach der Krise: Die Antworten in der Erhebungswelle 2009 .....	89
Gespräche: Träume der Studierenden und Young Professionals .....	94
Kontrollgruppe: Träume der Soziologen und Pädagogen .....	96
Fazit 2: Die repräsentative Bedeutung der Mitarbeiterorientierung.....	100
<b>Frage 3: Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit .....</b>	103
Grauer Alltag: Konfrontation der „Kulturen“ .....	103
Widersprüche: Die andersartige Wirklichkeit.....	103
Erklärungsversuch: Long Tail-Theorie des Karrierismus .....	105
Dominanz: „Erste Kultur“ des kennzahldominierten Formalismus .....	108
Konventionelle Ikonografie: Habitus der „Ersten Kultur“ .....	110
Ersehnte Synthese: Work-Life Balance aus Formalismus und Geist.....	113
Alternative Konvention: Das Mentalitätsmilieu der „Zweiten Kultur“ .....	116
Gegenstand der Kritik: Apologetik der formalistischen Modelle .....	116
Leitmotive: Der intellektuelle Habitus der „Zweiten Kultur“ .....	118
Praktische Utopie: Studien zur Bedeutung des Personal-Ressorts.....	121

Präferenzen: Die vermutete Hierarchie der Unternehmens-Ressorts .....	123
Dominanz der Sachlichkeit: Contentanalyse von Stellenanzeigen .....	125
Fazit 3: Das kommunikative Missverständnis der „Two Cultures“ .....	128
<b>Bezugsrahmen: Das Gedankenspiel mit der „Dritten Kultur“.....</b>	<b>131</b>
Motivanalyse: Geschichte und Nutzwert einer Provokation.....	131
Der Impuls: C.P. Snows Rede Lecture vom 7. Mai 1959 .....	131
Debatten: Auseinandersetzung um die „Two Cultures“.....	133
Vereinseitigung: Wiederaufnahme der Idee durch John Brockman.....	136
Aktualisierung: Auf dem Weg zur „Dritten Kultur“ .....	138
Intellektuelle Herausforderung: Produktive Skepsis als Strategie .....	141
<b>Schluss: Zielpunkt Bildung.....</b>	<b>145</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>151</b>
<b>Web-Dokumente .....</b>	<b>152</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>154</b>
<b>Danksagung.....</b>	<b>157</b>

# **Vorbemerkung: Ein aktuelles Projekt und seine Bezugsrahmen**

## **Die „Dritte Kultur“: 1959 und 2009**

Dies ist ein Report über Ansichten und Absichten, Träume, Ziele und Wertvorstellungen junger Menschen, die sich mit dem Gedanken tragen, eines Tages verantwortliche Positionen in Unternehmen und Wirtschaft einzunehmen. Um den Leserinnen und Lesern einen möglichst authentischen Eindruck zu bieten, werden die Befunde ausführlich in Tabellen, Übersichten und Dokumentationen dargestellt. Diese Informationsvermittlung wirkt zugegebenermaßen wie alle Darstellungen empirischer Ergebnisse mitunter etwas nüchtern. Aber sie ist notwendig, um Vergleiche und Verbindungen zu ähnlichen Studien zu ermöglichen, von denen hier einige herangezogen werden, die zum selben Zeitpunkt mit vergleichbaren Fragen die Vorstellungen und Einstellungen ähnlicher Personen untersucht haben. Auf einer zweiten Informationsebene wird der Einblick dann etwas lebendiger, wenn Repräsentanten derselben Stichprobe aus Studierenden und jungen Berufstätigen mit ihren Aussagen aus ergänzenden Interviews wörtlich wiedergegeben werden, als Illustrationen der quantitativen Verdichtungen und als Impulse für die Interpretation und das bessere Verständnis der Zahlen.

Beide Darstellungsformen sind eingebettet in einen weiterführenden Kontext, der sich aus der gegenwärtigen Diskussion über das Management und seine Zukunftsaufgaben ergibt und vor allem durch die Frage nach der Charakteristik der Führungspersönlichkeit von morgen geprägt ist. Als Ziel einer beachtlichen Mehrheit der hier zu Wort kommenden Befragten wird eine Wirtschaftskultur beschrieben, die dem kennzahldominierten Formalismus auf der einen wie der fundamentalen Managementkritik dieser Tage auf der anderen Seite eine konstruktive, pragmatische, werteorientierte Handlungsoption entgegenstellt – eine, wie sie im Titel des Buches genannt wird, „Dritte Kultur“.

Der Bezugspunkt dieses Begriffes und der Idee, die hinter ihm steht, ist nicht der Vorschlag eines „dritten Weges“, wie er zum Jahrtausendwechsel von Antony Giddens und anderen für die Politik formuliert wurde. Ausgangspunkt ist vielmehr ein Vortrag, den der Physiker und Schriftsteller Charles Percy Snow am 7. Mai 1959 unter dem Titel: „The Two Cultures and the Scientific Revolution“ an der University of Cambridge gehalten hat (Snow 1959; die folgenden Zitate stammen aus einer deutschen Fassung; siehe Web-Dokument 1). In diesem

Vortrag beklagte er die Kluft zwischen zwei intellektuellen Milieus – zwischen der physikalisch-mathematischen Weltbetrachtung pragmatischer „Sciences“ und der Kritik an den Naturwissenschaften, wie sie nach seiner Auffassung von einer geisteswissenschaftlich-hermeneutischen Kultur der „Arts and Humanities“ andererseits gepflegt wurde. Beide Mentalitätsmilieus stünden nicht zuletzt auch auf Grund ihrer Bildungswege und Sozialisationsvermögens einander in harter Konfrontation gegenüber. Snow sah in dieser Konfrontation eine Gefahr für die wirtschaftliche und technische Entwicklung, vor allem angesichts der Aufgabe, die Armut in der Welt zu bekämpfen.

Zwar erschien ihm die Borniertheit der literarischen Kultur gegenüber den technischen Errungenschaften ausgeprägter als umgekehrt die Ignoranz der „Sciences“ gegenüber der geisteswissenschaftlich orientierten Kultur der Literaten und Künstler. Dennoch mahnte er beide Seiten gleichermaßen und sparte nicht mit Kritik an seinen naturwissenschaftlichen Kollegen: „Sie haben ihre eigene Kultur, die kraftvoll ist, streng und ständig in Bewegung. In dieser Kultur gibt es viele Auseinandersetzungen, die gewöhnlich in härteren Formen und fast stets auf einer höheren begrifflichen Ebene vor sich gehen als die Auseinandersetzungen unter Vertretern der literarischen Kultur.“ Dennoch – sie seien nicht bereit, sich der literarischen Kultur zu öffnen. Die Folge sei, dass ihr Einfühlungsvermögen schwächer ausgebildet sei als es sein könnte. „Das ist eine selbstverschuldete Verarmung“ (Snow: 29).

Snow präzisierte seine Idee Anfang der 60er Jahre in weiteren Vorlesungen und Vorträgen, in denen dann auch der Begriff der „Third Culture“ an Konturen gewann. Das unmittelbare Ziel war die Reform der Bildung, die sich nicht mehr an den klassischen Grenzen der Disziplinen orientierte, auch nicht in bloßer Interdisziplinarität nur den Austausch ihrer Ansätze pflegte. Die „Dritte Kultur“ definierte sich vor allem durch die Bereitschaft, unabhängig von Disziplinen an der Lösung der großen Herausforderungen der Zukunft mitzuwirken, den „Problemen des menschlichen Lebens“, wie Snow sich ausdrückte.

Die gemeinsame Bewältigung dieser Aufgabe erforderte, so Snow, das wechselseitige Verständnis für technologische Machbarkeiten auf der einen und dem, was wir heute kritische Technikfolgenabschätzung nennen würden, auf der anderen Seite. Die zum Teil bissigen Kritiken, die sich Snow einhandelte, vernachlässigen diesen Aspekt, weil sie vornehmlich auf die eher künstliche Trennung geistiger Kulturen reagierten und weniger auf die Idee ihrer gemeinsamen Bestimmung. In den 80er Jahren nahm auch die Soziologie mit einer Reihe konstruktiver Beiträge die Diskussion auf, unter anderen in einem Buch über die „Dritte Kultur“ von Wolf Lepenies (Lepenies 1988). Zu wirklicher Popularität gelangte der Begriff aber erst durch den Literaturagenten John Brockman, der ihn als Label für die Vermarktung naturwissenschaftlicher Literatur umdeutete,

die sich einer breiten Leserschaft in einer verständlichen Sprache öffnete (Brockman 1997). In dieser Deutung der „Third Culture“ wird der ursprüngliche Ansatz der disziplin- oder ressortübergreifenden Aufgabenorientierung in den Hintergrund gedrängt. Was Brockman umtreibt, ist die – zum Teil den geisteswissenschaftlichen und literarischen Weltdeutungen gegenüber polemische – Aufwertung der Naturwissenschaften. Von den klassischen Intellektuellen und Literaten erwartet Brockman keine Impulse, ja er geht sie mit einer lässigen Arroganz an: Dass jemand ein begabter Schriftsteller sei, bedeute noch lange nicht, dass er bessere Ideen habe als sein Metzger, polemisiert Brockman. Eigentlich interessiere es ihn überhaupt nicht, was literarische Menschen zu diesen Themen zu sagen hätten. Es sei völlig unbedeutend, wenn ein Mensch 30 Bücher über Philosophie geschrieben habe.

Erst der fünfzigste Jahrestag der Vorlesung Snows brachte originäre Idee wieder ans Tageslicht, die natürlich angesichts vieler neuer Querverbindungen zwischen Natur- und Geisteswissenschaften leicht angestaubt wirkt. Dennoch – die britische Financial Times würdigte Snows Vortrag in ihrer Wochenendausgabe vom 10. Mai 2009 als eine der „most influential single lectures of the past century“ und stellte diese ihre Würdigung in den Kontext der ungezählten Mutmaßungen über die Ursachen der gegenwärtigen Krise und was man aus ihr zu lernen habe.

Dass nun eine der weltweit führenden Wirtschaftszeitungen an die Idee der „Third Culture“ erinnerte und sie in den Zusammenhang der aktuellen ökonomischen Geschehnisse stellte, basiert auf dem gleichen Gedanken, der im Titel dieses Buches angedeutet werden sollte: Die von Snow und vielen anderen Autoren beider Kulturen immer wieder beklagte Konfrontation setzt sich heute in der Haltung verschiedener intellektueller Milieus zur Wirtschaft fort. Als eine „Erste Kultur“ wären danach die Handlungsoptionen zu bezeichnen, die ein streng ökonometrisch geprägtes Management mit Hilfe mathematisch-formalistischer „Tools“ zu etablieren suchen, als eine „Zweite Kultur“ die wachsende Schar von Kritikern des Modells der Marktwirtschaft und des formalistischen Bildungskanons, dem sich die „Erste Kultur“ verpflichtet fühlt. Der von C. P. Snow angelegte Diskurs um eine „Third Culture“ erschien nach der ersten Durchsicht von Befunden des Projekts zu den Ansichten und Absichten der nächsten Führungsgeneration als ein gutes Leitmotiv, vor allem angesichts der erwähnten Diskussion um die „beiden Kulturen“ des Managements und ihre Rolle der Krisenbewältigung. Dieses Leitmotiv wird noch eingehend erörtert. Zunächst aber möchte ich einen Einblick in die Vorstellungswelt von Repräsentantinnen und Repräsentanten der nächsten Führungsgeneration geben, auf die sich dann die Überlegungen beziehen.

# **Die Studie**

## **Ansichten und Absichten: Mentalitätsmilieu des Führungsnnachwuchses**

### **Das Thema: Vorstellungen vom Management der Zukunft**

Die Klagen darüber, dass sich der Mangel an Führungsnnachwuchs zusehends zu einer Bedrohung für die Innovationskultur der Unternehmen im Besonderen und der Wirtschaft im Allgemeinen auswachse, bestimmten schon vor Ausbruch der Krise die personalpolitischen Diskussionen. Zwar wurde in diesem Zusammenhang regelmäßig auf demografische Engpässe durch die geburtenschwachen Jahrgänge hingewiesen. Nach Aussagen prominenter Personalberater resultierte das Problem aber in gleichem Maße aus einem Defizit an innovativen, kommunikativen und visionären Geistern, die bereit sind, sich loyal unter einer inspirierenden, ermutigenden und kooperativen Führung aus der Perspektive ihrer jeweiligen Unternehmen mit den drängenden Herausforderungen der Zukunft zu beschäftigen.

Diese Diagnose ist bestürzend.

Sie ist vor allem deshalb bestürzend, weil die Bereitschaft vieler junger Leute, genau diese Forderungen zu erfüllen, durchaus vorhanden ist, sie aber meinen, das eben die zweite Voraussetzung nicht in ausreichendem Maße gegeben sei: die inspirierende und kooperative, ermutigende Führung. Eine ähnliche Konfrontation zeichnet sich ab, wie sie in der Idee der „Two Cultures“ vor gut 50 Jahren formuliert wurde: zwischen dem Mentalitätsmilieu kennzahldominierter Formalisten und seinen Kritikern, die eine ganzheitliche, werte- und mitarbeiterorientierte Wirtschaftskultur wünschen und diesen Wunsch zum Leitmotiv ihres Engagements erheben.

Das ist ein zentrales Ergebnis der hier erstmals vorgestellten Ergebnisse der aktuellen Befragungswelle zwischen Juni 2008 und Februar 2009 einer nun seit knapp zehn Jahren immer wieder aufgelegten Studie (im folgenden Text als „Führungsnnachwuchs-Studie“ bezeichnet). Sie bestand und besteht aus wenigen Fragen, die schon in den Jahren 2000, 2001/2002 und 2006 an vergleichbare Zielgruppen gestellt wurden: Die Einschätzung des idealen CEOs der Zukunft auf der Grundlage von 22 in der Managementforschung etablierten Kategorien (siehe Tabelle 1), die Einschätzung amtierender Führungskräfte und schließlich

in einem dritten Schritt die Selbsteinschätzung der Befragten auf derselben Grundlage.

Ergänzt wurde diese Kernfrage ab 2001/2002 durch eine zweite, die denkbare Handlungsoptionen in moralischen Dilemmata thematisierte, wie sie im Wirtschaftsleben alltäglich sind. Auch hier galt die Einschätzung den Handlungsoptionen, die man selbst wählen würde und der Einschätzung der entsprechenden Entscheidungen amtierender Führungskräfte.

Diese beiden Fragekomplexe wurden durch einige spezifische Fragen ergänzt, die sich mit dem Stil des künftigen Managements, mit Einstiegsbereichen für Karrieren und den persönlichen Träumen und Wünschen für die Zukunft beschäftigten. Alle Teile dieser Studie waren in den Lehr- und Forschungsprozess meines wirtschaftssoziologischen Schwerpunkts am Institut für Soziologie der Universität Hannover integriert. Den Studierenden wurde damit immer wieder die Möglichkeit gegeben, sozusagen einen Blick in ihre eigene Zukunft zu werfen, durch Befragungen und vor allem die begleitenden Gespräche Kontakte zu schließen, gleichzeitig Forschungsmethoden am praktischen Beispiel kennen zu lernen und attraktive Themen für ihre Diplomarbeiten und nun zusehends für ihre Bachelor-Arbeiten finden. Einzelne Befunde aus den Arbeiten der aktuellen Befragungswelle 2008/2009, die in diesem Bericht erwähnt werden, sind mit den Namen der Studierenden identifiziert. Überdies bietet die Integration derartiger Projekte in die neuen Studiengänge eine gute Möglichkeit, auf sinnvolle Weise Credit Points zu erwerben.

## **Die Befragten: Studierende und Young Professionals**

Auf diese Weise sind in den nun knapp zehn Jahren des Projekts insgesamt etwa 1 300 junge Leute befragt worden. In dieser aktuellen Befragungswelle erreichten wir 378 Studierende und junge Berufstätige mit zwei bis vier Jahren Berufserfahrung (im folgenden Text als „Young Professionals“ bezeichnet). Wichtiger als eine große Zahl zu erreichen, war uns die sehr eng gefasste Charakteristik: Personen mit dem Wunsch nach einer gehobenen Karriere in der Wirtschaft. Die Befragten sollten so weit wie möglich aus jener Grundgesamtheit stammen, aus der sich die künftige Exekutive der Wirtschaft rekrutieren könnte. Als einen geeigneten Zugang sahen wir für die Studierenden das Engagement in einer studentischen Unternehmensberatung – oder zumindest eine Tätigkeit im Umfeld einer solchen Initiative – an. Für das studentische Sample erfolgte die Ansprache daher auf der Grundlage deutschlandweiter Kontakte der studentischen Unternehmensberatung Janus in Hannover und der Kölner Beratungsinitiative OSCAR. Darüber hinaus wurde eine Reihe von Studierenden privater Hochschu-

len einbezogen. Die Koordinationsarbeit für die Online-Befragung 2008/2009 wurde von Nadine Neukamp betreut. Unter den Befragten fanden sich 47 Studenten der Soziologie und der Erwachsenenbildung, die als eines ihrer Wahlpflichtfächer Soziologie studieren. Nun ist es nicht ausgeschlossen – in zunehmendem Maße sogar wahrscheinlich – dass diese Sozialwissenschaftler wirtschaftliche Führungspositionen erreichen, zumal viele von ihnen eine Tätigkeit in der Personalentwicklung anstreben und sich sehr gezielt darauf vorbereiten. Dennoch wurde dieses Teilsample, auch wenn es nicht im statistischen Sinne repräsentative Daten liefert, gesondert betrachtet – als Kontrollgruppe. Daher beziehen sich die Daten für den Befragungszeitraum vom Sommer 2008 bis zum Februar 2009 durchwegs auf Betriebs- und Volkswirtschaftler, Wirtschaftsingenieure, sowie Informationstechniker und Maschinenbauer oder andere Studiengänge beziehungsweise Studierende mit deutlich auf wirtschaftliche Positionen ausgerichteten Curricula oder Interessen.

Was die Young Professionals betrifft, wurden Adressen von befreundeten Unternehmensberatern und von dem Rekrutierungs- und Forschungsunternehmen Universum genutzt. Die Auswahl war ebenfalls auf die bereits erwähnten Ausbildungen konzentriert – Wirtschaftswissenschaften, IT und Ingenieursstudiengänge. Die Berufsstruktur in den schließlich ausgewerteten Erhebungsbögen entsprach präzis den Erwartungen: Es antworteten Leitende Angestellte des öffentlichen Dienstes, Bankbetriebswirte, Bauleiter, Bereichsleiter, Controller, Einkäufer, Finanzberater, Niederlassungsleiter, Personalreferentinnen, Selbstständige, Projektgenieure, Geschäftsführer, Kundenberater, Leitende Serviceberater, Controller, Projektleiter, Teamleiter, Manager, Prüfingenieure, ein technischer Leiter in einer Fernsehdienstleistungsfirma, Trainees und Unternehmenskundenbetreuer in Banken. Für den strukturierten Teil der Erhebung wurde ein Online-Fragebogen eingerichtet. Dieses Instrument diente als weiteres Selektionskriterium, weil seine Handhabung eine gewisse Routine mit elektronischen Werkzeugen („tools“) voraussetzt, die zur habituellen Ausstattung der angestrebten Positionen zählen. Das Gesamt-Sample, das sich schließlich auf Grund dieser engen Vorgaben ergab, umfasste – ohne die Soziologiestudenten – 331 Personen.

Ergänzend wurden tiefer gehende Gespräche mit 17 Personen geführt worden, die dem Profil des Samples entsprechen – also mit Studierenden in Wirtschafts-, IT- und Ingenieursstudiengängen in den letzten Semestern sowie einem Engagement in Studentischen Unternehmensberatungen und mit ebenfalls in Unternehmensberatungen tätigen Young Professionals mit zwei bis fünf Jahren Berufserfahrung. Als weitere interessante Quelle zur Einschätzung künftiger Führungskräfte erschienen uns Personen, die nicht-unternehmensnahe Positionen anstreben oder bereits in solchen Positionen tätig waren, sowie einige Gespräche mit amtierenden Führungskräften.

Darüber hinaus werden als kontextuelle Sicherung der Interpretationen Erhebungen anderer Institutionen einbezogen, die im selben Zeitraum zu vergleichbaren Themen ähnliche Zielgruppen untersucht haben – zum Beispiel eine Erhebung des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers (PwC 2008), eine Führungskräftebefragung zu Wertorientierungen der Initiative für Wertebewusste Führung (Bucksteeg, Hattendorf 2009), einige Befunde aus der Gallup-Studie zum Verhältnis von Mitarbeitern und Vorgesetzten 2008 sowie die IBM Human-Capital-Study (IBM 2008). Sie alle werden später im Einzelnen vorgestellt und an den entsprechenden Stellen zur Illustration und Vertiefung herangezogen.

### **Aktuelle Befunde: Einschätzungen vor der Krise im Sommer 2008**

Bevor nun die Ergebnisse für den gesamten Zeitraum der aktuellen Erhebungswelle im Vergleich mit den Befunden der zuvor gewählten Zeiträume vorgestellt werden, soll der Blick auf die Antworten des ersten Teilsample im Sommer 2008 gelenkt werden. Der Grund: Mitten in die Befragungswelle 2008/2009 hinein platzte der Zusammenbruch der Bank Lehmann Brothers und die durch diesen Zusammenbruch einsetzende Finanz- und Wirtschaftskrise. Dieses Ereignis ist für die Erhebung der Bilder vom Zukunfts-CEO insofern von Bedeutung, als unmittelbar nach dem Ausbruch der Krise eine weltweite Diskussion einsetzte, die auf der Grundlage der äußerst kritischen Betrachtung der amtierenden CEOs – wohl auch unter dem Eindruck einer oft undifferenzierten Managerschelte – das Profil einer künftigen Managerpersönlichkeit entwarf. Es war, wie jedem Beobachter dieser Debatte in Erinnerung sein wird, das Profil einer kommunikativen, offenen, vorausschauenden, moralisch verantwortungsvollen, ermutigenden und lernenden Führungspersönlichkeit, deren Risikofreude durch die Berücksichtigung der Mitarbeitermeinungen in Grenzen gehalten würde. Es war präzis das Bild, das sich in der überwiegenden Mehrzahl der Antworten von Studierenden und Young Professionals abzeichnete, die vor dem Ausbruch der Krise eingetroffen waren. Aber nicht nur das: Wenn man die Befunde zum Profil des idealen CEO und zur Selbsteinschätzung mit den Einschätzungen des amtierenden Managements konfrontiert, ergibt sich für letztere ein sehr kritisches Zeugnis. Die Befragten, ganz gleich ob noch Studierende oder schon junge Berufstätige, definierten ihr künftiges berufliches Handeln sehr nah am Idealbild und distanzierten sich vor allem bei Fragen des Kommunikationsstils und der Mitarbeiterorientierung von den amtierenden CEOs.

*Tabelle 1:* Vorstellungen vom idealen CEO der Zukunft, Bewertung der amtierenden Führungskräfte und Selbsteinschätzung im Sommer 2008

Mittelwerte, gemessen an den aufgelisteten Kategorien über eine Fünferskala (1 = ist in hohem Maße gegeben, 5 = überhaupt nicht gegeben); Reihenfolge nach der Rangskala für die ideale Führungskraft. N = 169; Durchschnittsalter 31 Jahre; männlich 63 Prozent; weiblich 37 Prozent; Befragungszeitraum Juli bis Mitte September 2008

	Ideal	Amtierend	Selbst
Belastbar	1,6	1,9	1,9
Kommunikativ	1,6	2,5	1,9
Open-minded	1,7	3,1	1,6
Ermutigend	1,7	3,3	1,9
Vorausschauend	1,7	2,9	2,0
Lernend	1,8	3,2	1,6
Analytisch	1,8	2,3	1,8
Delegationsfreudig	1,9	2,3	2,6
Intelligent	1,9	2,3	1,9
Kooperativ	1,9	3,0	1,7
Kundenorientiert	2,0	2,7	1,9
Organisiert	2,0	2,3	2,2
Gerecht	2,0	3,3	2,0
Diplomatisch	2,1	2,8	2,2
Ethisch	2,1	3,7	2,0
Inspirierend	2,1	3,3	2,4
Loyal	2,1	3,0	1,8
Kreativ	2,4	3,1	2,4
Geduldig	2,5	3,4	2,5
Risikofreudig	2,7	2,5	2,9
Würdevoll	2,8	3,4	2,5
Sozial engagiert	2,9	3,8	2,6

*Kurzinterpretation: Durchwegs liegen die Bewertungen für den idealen CEO der Zukunft und die Selbsteinschätzung recht nah beieinander, während gleichzeitig die Einschätzung des amtierenden Managements (mit der überraschenden Ausnahme der Risikofreude) deutlich und konstant niedriger sind. Für spätere Fragen nach den Handlungsorientierungen in moralischen Dilemmata des Wirtschaftsalltags sind die Werte für „ethisch“ und „sozial verantwortlich“ interessant. Eigentlich wären deutlicher positivere Einschätzungen zu erwarten gewesen. Zudem aber zeigt sich bereits hier eine durchgehende Differenzierung in den Bewertungen amtierender Manager: Soziale und persönliche Kompetenzen*