

Für Stefan Grieben und Thomas Köhler hat sich die Treue gelohnt. Die beiden Wirtschaftsinformatiker waren 1999, frisch aus der Fachhochschule kommend, zu dem gerade gegründeten E-Commerce-Unternehmen Novomind gestoßen. Seit 2012 sitzen sie im Vorstand – zusammen mit Firmengründer Peter Samuelsen sind sie für das Hamburger Unternehmen mit rund 180 Beschäftigten und 18 Millionen Euro Umsatz verantwortlich. Führungspositionen hatten Grieben und Köhler schon länger, aber als der zweite Gründer Peter Wiedekamm aussteigen wollte, ergab sich die Chance für ein Management-Buy-Out und den Aufstieg in den Vorstand.

Ein-Firmen-Karrieren wie diese gibt es nicht nur bei Start-ups wie Novomind, auch in der deutschen Industrie sind Hausgewächse nicht selten. So haben zum Beispiel auch bei der BMW AG sechs der acht Vorstände jahrzehntelange Karrieren im Unternehmen hinter sich, sind meistens direkt nach der Uni zu dem bayrischen Autobauer gestoßen. Und bei der Allianz Deutschland gibt es sogar ein Nachwuchsprogramm für Studienabsolventen namens Next, das direkt in den Vorstand führt. Der Versicherer setzt aber schon länger auf Führungskräfte mit Stallgeruch. „Nur etwa zehn Prozent der Top-Ebene kommen von außen“, sagt Personalvorstand Wolfgang Brezina.

Sitzfleisch führt also an die Spitze: Dabei wird es immer wieder als Königsweg verkauft, dass der Wechsel des Arbeitgebers eine gute Karriere ausmacht. „Das ist ja auch nicht falsch, aber die notwendige Erfahrung kann man auch im eigenen Unternehmen sammeln“, sagt Carsten Strauß, Geschäftsführer der Procedendo Managementberatung aus Hamburg und München. Es sei ein großer Vorteil, wenn sich ein Mitarbeiter im Unternehmen bewährt habe und die Firma in und auswendig kenne, so Strauß, den seine erste Karriere bei der Comdirect Bank ihn in fünfzehn Jahren bis in den Vorstand der Quickborner Onlinebank geführt hat.

„Wer seine betrieblich-funktionalen Kompetenzen schon unter Beweis gestellt hat, der genießt in der Regel einen größeren Rückhalt innerhalb der Organisation als der Neueinsteiger von außen“, nennt der Berater die Vorteile. „Angesichts des demografischen Wandels und der Knappheit an guten Fach- und Führungskräften ist das häufige Austauschen von Mitarbeitern auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht bedenklich.“

Allerdings bestehe bei einer innerbetrieblichen Lösung eine größere Gefahr, der eigenen Betriebsblindheit zu erliegen, schränkt Strauß ein. Grundsätzlich komme es darauf an, sich den kritischen Blick auf das eigene Handeln zu bewahren und auf die Fähigkeit, eigene Entscheidungen zu hinterfragen. Auch Sven Hennige, Deutschlandchef des Personaldienstleisters Robert Half, bestätigt den Trend für Hauskarrieren. In einer Umfrage seines Unternehmens bei deutschen Finanzchefs hätten 63 Prozent angegeben, dass sie einen Nachfolger aus den eigenen Reihen präferieren würden. Diese Personalstrategie verfolge man auch im eigenen Unternehmen: „Bis auf wenige Ausnahmen sind alle unsere Managementpositionen mit in-



Nicht nur schnelles Job-Hopping führt zum Ziel. Treue zum Arbeitgeber geht auch

Auch Geduld bringt einen weiter. Schlechter bezahlt wird eine Ein-Firmen-Karriere auch nicht mehr, sagen Experten



Novomind-Chefs: Thomas Köhler (l.), Stefan Grieben, Peter Samuelsen (r.)

ternen Mitarbeitern besetzt worden“, so Hennige. Die Beförderung interner Kandidaten habe klare Vorteile. Hennige: „Während sich externe Kandidaten zunächst in die neue Unternehmenskultur einfügen müssen, sind interne Kandidaten bereits komplett integriert. Zudem sind interne Mitarbeiter mit den Abläufen und Prozessen sehr gut vertraut und ein möglicherweise zeitintensives Onboarding entfällt. Außerdem spüren wir ganz deutlich, welche starke Signalwirkung die Beförderung aus den eigenen Reihen auf die Motivation und die Mitarbeiterbindung hat.“

Dennoch würden Firmen, die sich gerade in einer Umstrukturierungsphase befänden, vor allem auf externe Bewerber setzen, berichtet Hennige mit Blick auf die Erfahrungen als Personaldienstleister. Gleichwohl stelle man auch bei Robert Half fest, dass gerade Mitarbeiter jüngerer Generationen viel eher bereit seien, Risiken einzugehen, Neues auszuprobieren und viele Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen zu sammeln. Hennige: „Die Folge ist eine deutlich gestiegene Wechselbereitschaft. So

verzeichnet knapp jedes dritte Unternehmen seit 2010 eine höhere Fluktuationsrate und eine durchschnittliche Firmenzugehörigkeit auf Managementlevel von etwa sechs Jahren.“

„Aber wer sich mit seiner Aufgabe identifizieren kann, weil das Unternehmen ihm ausreichend Verantwortung überträgt und Entscheidungsfreiräume lässt, der muss für seinen nächsten Karriereschritt nicht das Unternehmen verlassen“, sagt Strauß. Meist seien solche Ein-Firmen-Karrieren ein Indiz für eine wertorientierte und motivierende, leistungsbejahende Unternehmenskultur.

Auch finanziell gesehen ist der Wechsel des Arbeitgebers nicht unbedingt die beste Strategie. „Heute herrscht eine große Transparenz, da lässt es sich ohnehin nicht mehr gut verbergen, wie viel der andere verdient“, so Strauß. „Marktgerechte Gehälter müssen auf jeden Fall bezahlt werden – für den Manager, der befördert wird wie für den, der von außen eingekauft wird.“ Für Unternehmen sei es langfristig auf jeden Fall günstiger, auf den eigenen Führungsnachwuchs zu setzen. Denn die Suche nach und Anwerbung von Fachkräften ist teuer und zeitraubend. „Außerdem gilt: Wer wegen des Geldes kommt, der geht auch wegen des Geldes.“

„Bei einem Arbeitgeberwechsel sind höhere Gehaltssprünge durchaus möglich“, schränkt Hennige ein. „Allerdings bieten Arbeitgeber aus meiner Erfahrung – und das ist bei Robert Half auch so – internen und externen Bewerbern mit vergleichbarem Profil auch das gleiche Gehalt.“ Beide Experten haben Empfehlungen, was man tun muss, um in der Firma an die Spitze zu kommen: „Erledigen Sie den Job, den Sie im Moment ausüben, weiterhin anständig und gewissenhaft, mit Engagement und höchstem Qualitätsanspruch“, sagt Strauß. „Konzentrieren sie sich auf die aktuelle Auf-

gabe und nicht auf Ihre Karrierepläne. Wer nur an den Job von morgen und übermorgen denkt, der lenkt sich von heute ab und macht heute vermeidbare Fehler.“ Und manchmal würden auf dem Weg zur nächsten Karrierestufe sogar Regeln des Anstands oder des kollegialen Miteinanders auf der Strecke bleiben – das sei ganz sicher keine Bewerbung für die nächste Stufe.

Hennige rät zu Marketing in eigener Sache: „Der Mitarbeiter sollte dem Chef zeigen, dass er für mehr Verantwortung bereit ist und die Fähigkeit hat, diese auch zu tragen. Darüber hinaus sollten sich Mitarbeiter ein gutes internes Netzwerk aufbauen. In einer Managerposition muss man mit Führungspersonen anderer Bereiche gut zusammenarbeiten können. Nur wem es gelingt, das zu zeigen, positioniert sich als geeigneter Kandidat für die Führungsebene.“

Grieben und Köhler haben das so gemacht. Über den Einstieg der Haspa BGM, der Beteiligungsgesellschaft der Hamburger Sparkasse, wurde ihnen ermöglicht, ihren Anteil an der Firma zu erhöhen. Durch den Zukauf würde man sich mehr engagieren, sagt Grieben. „Aber wir partizipieren am Erfolg auch überproportional.“