

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
A Zusammenfassung der Ergebnisse	7
B Zur Methode der Untersuchung	9
1 Ansatz der Studie	9
1.1 Ausgangsthese	9
1.2 Subjektorientierter Ansatz	10
2 Die drei Untersuchungsstufen	10
2.1 Literaturrecherche	10
2.2 Qualitative Vorstufe: 18 persönliche Tiefeninterviews	11
2.2.1 Ziele der qualitativen Vorstufe	11
2.2.2 Qualitative Vorstufe – das Vorgehen	12
2.2.3 Qualitative Vorstufe – die Stichprobe	12
2.3 Quantifizierende Hauptstufe: 308 Telefoninterviews	14
2.3.1 Befragungsdauer und Befragungsinhalte	14
2.3.2 Auswertungsstrategie	14
2.3.3 Zusammenfassend: Was ist das methodisch Besondere an dieser Studie?	15
C Haupterhebung – Beschreibung der Stichprobe	16
D Erkenntnisse und Ableitungen aus der qualitativen Vorstufe für die Hauptuntersuchung	18
1 Kleinteilige Überlegungen statt großer Entwürfe	18
2 „33 Strategiesplitter“ auf dem Weg zum Erfolg	19
3 Fazit	26
E Ergebnisse der Haupterhebung	28
1 Die fünf biografischen Strategien	28
1.1 Strategie: „Ressourcenaufbau als Sicherheit und Ausgleich zum Erwerbsleben“ (Work-Life-Balance)	29
1.2 Strategie: „Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource“	30

1.3 Strategie: „Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks“	32
1.4 Strategie: „Konzentration auf das Machbare“	33
1.5 Strategie: „Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit mit Fortschrittserwartung“	35
2 Wie die (deutsche) Gesellschaft wahrgenommen wird.....	36
2.1 Wichtigkeit und Lösbarkeit gesellschaftlicher Probleme.....	36
2.1.1 Was ist „wichtig“?	37
2.1.2 Wo endet der Optimismus in Sachen „Lösbarkeit“?	39
2.2 Stabilität und Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems	40
2.3 Wirtschaft – Lage und Aussichten	42
3 Vier Typen von Nachwuchsführungskräften	44
3.1 Die „jungdynamischen Globalisten“	45
3.2 Die „konzentrierten Macher“	48
3.3 Die „aufgeschlossenen Netzwerker“	50
3.4 Die „erfahrenen Pragmatiker“	52
3.5 Vier Typen von Nachwuchsführungskräften – Übersicht.....	54
Anhang	55
Ansprechpartner.....	93

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Work-Life-Balance	30
Abb. 2	Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource	32
Abb. 3	Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks	33
Abb. 4	Konzentration auf das Machbare (1)	34
Abb. 5	Konzentration auf das Machbare (2)	35
Abb. 6	Wichtigkeit und Lösbarkeit gesellschaftlicher Probleme (1)	38
Abb. 7	Wichtigkeit und Lösbarkeit gesellschaftlicher Probleme (2)	39
Abb. 8	Stichprobenanteile der gefundenen vier Cluster	45
Abb. 9	Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource	46
Abb. 10	Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit.....	47
Abb. 11	Ressourcenaufbau als Sicherheit und Ausgleich zum Erwerbsleben (1).....	49
Abb. 12	Ressourcenaufbau als Sicherheit und Ausgleich zum Erwerbsleben (2).....	51
Abb. 13	Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks	53

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Work-Life-Balance	29
Tab. 2	Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource	31
Tab. 3	Dauer bisheriger berufs- oder ausbildungsbedingter Auslandsaufenthalte	31
Tab. 4	Subjektive Karriereprognose nach Auslandserfahrung	31
Tab. 5	Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks	33
Tab. 6	Konzentration auf das Machbare	34
Tab. 7	Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit mit Fortschrittserwartung	35
Tab. 8	Anteil von Hochschulabschlüssen in den Elternhäusern	36
Tab. 9	Problembereiche nach Lösbarkeit aus Sicht des Führungskräftenachwuchses	40
Tab. 10	Stabilität der Demokratie aus Sicht des Führungskräftenachwuchses	41
Tab. 11	Problemlösungskompetenz der Demokratie aus Sicht des Führungskräftenachwuchses (1)	41
Tab. 12	Problemlösungskompetenz der Demokratie aus Sicht des Führungskräftenachwuchses (2)	42
Tab. 13	Derzeitige wirtschaftliche Lage aus Sicht des Führungskräftenachwuchses (1)	42
Tab. 14	Derzeitige wirtschaftliche Lage aus Sicht des Führungskräftenachwuchses (2)	42
Tab. 15	Konjunkturelle Aussichten nach Einschätzung des Führungskräftenachwuchses	43
Tab. 16	Wachstumsbranchen	44

A Zusammenfassung der Ergebnisse

Sie sind Deutschlands Zukunft. Sie sollen den Wirtschaftsstandort stärken, Arbeitsplätze schaffen und Unternehmen im 21. Jahrhundert führen. Sie sind der deutsche Führungsnachwuchs. Doch wie erleben Nachwuchsführungskräfte die deutsche Gesellschaft? Wie optimistisch blicken sie in ihre berufliche Zukunft? Welche Erwartungen haben sie, welche Sorgen und Probleme? Für wie stabil halten sie die Demokratie? Halten sie das demokratische System für fähig, die anstehenden gesellschaftlichen Probleme zu lösen? Und noch wichtiger: Mit welchen persönlichen Strategien stellen sich die angehenden Führungskräfte ihrer Zukunft und wie gehen sie mit den aktuellen Herausforderungen ihres Erwerbslebens um? Spannende und unerwartete Antworten auf diese und viele andere Fragen erbrachte eine groß angelegte deutschlandweite Studie mit 326 Nachwuchsführungskräften in Unternehmen, die von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers in Auftrag gegeben wurde.

„Wenn man Verantwortung trägt, kann man eben schlecht sagen, es ist Wochenende, es ist Abend, es gibt noch ein anderes Leben.“

Die kommende Generation von Führungskräften sieht ihre Zukunft nicht mehr unbedingt in Deutschland. Sie emanzipiert sich von der Gesellschaft: Der gesellschaftlichen Entwicklung werden kaum noch direkte Einflüsse auf das eigene Leben zugeschrieben. Stattdessen setzen angehende Führungskräfte auf ihre eigenen Fähigkeiten. Sie erwarten wenig Unterstützung aus den großen sozialen Sicherungssystemen, verlassen sich in erster Linie auf sich selbst und bauen individuelle Ressourcen auf. Fremdsprachenkenntnisse, ständige Fortbildung und starke Mobilitätsbereitschaft – wenn sie denn der Karriere dienlich ist – sind für angehende Führungskräfte heute eine Selbstverständlichkeit. Für ihr berufliches Fortkommen sind sie sogar bereit, erhebliche Einschränkungen im privaten Bereich in Kauf zu nehmen. Dessen ungeachtet stellt gerade der familiäre Bereich ebenso wie das persönliche Netzwerk eine ausgesprochen wichtige Ressource dar.

Deutsche Nachwuchsführungskräfte sind überaus selbstbewusst. Obwohl sie unter einem wachsenden Erfolgsdruck stehen, sehen sie sich – bedingt durch ihre Ausbildung und ihre Leistungsbereitschaft – für ihre zukünftigen Aufgaben im In- und Ausland gut vorbereitet. Erstaunlicherweise können aber auch sie sich von einem gesamtgesellschaftlichen Phänomen nicht ganz frei machen: Drei von vier Jungmanagern haben Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Entsprechend betreiben sie ein effektives biografisches Risikomanagement: Sie weben sich aus Zusatzqualifikationen und persönlichen Beziehungen ein Auffangnetz für den Fall, dass „es einmal nicht klappt“.

Obwohl angehende Führungskräfte viel in ihr persönliches Fortkommen investieren, haben sie gesamtgesellschaftliche Probleme mit im Blick. Arbeitslosigkeit, Überalterung der Gesellschaft, die Reformbedürftigkeit der Rentenversicherung stehen für knapp 90 Prozent der Befragten ganz oben auf der Agenda. Dagegen antwortet die angehende Führungselite überaus differenziert auf Fragen nach der Lösbarkeit der großen gesellschaftlichen Probleme. So sehen zum Beispiel knapp zwei von drei Befragten etwa die fehlende Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau sowie die Probleme durch Missbrauch der Sozialsysteme als (leicht) lösbare Probleme an. Wer indes hofft, von den zukünftigen Führungskräften Patentlösungen zur Bewältigung von Klimakatastrophe oder Terrorismus zu erhalten, wird enttäuscht. Drei von vier Befragten sehen hier zwar wichtige Herausforderungen, aber an Lösungsmöglichkeiten glauben nur ganz wenige.

Damit ergibt sich für die „Manager von morgen“ eine widersprüchliche, sogar paradoxe Situation. Obwohl die künftigen Führungseliten die gesellschaftlichen Probleme und mögliche Zukunftsrisiken zur Kenntnis nehmen, scheinen Erwägungen dazu bei der eigenen Zukunfts- und Karriereplanung gar keine oder nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Die Nachwuchsführungskräfte setzen derzeit andere Prioritäten für ihr Engagement. Daraus zu folgern, dass sie sich prinzipiell nicht um Politik und Gesellschaft kümmern und nur ihre eigenen individuellen Ziele verfolgen, wäre aber vermutlich falsch. Zwar teilen sie die Skepsis und die Distanz gegenüber der „politischen Maschinerie“ mit breiten Bevölkerungsschichten, blenden gesellschaftliche Fragen gerne aus ihren Erwägungen aus und delegieren die Lösung von Zukunftsproblemen häufig an die „Fachleute“, es ist aber keineswegs gesagt, dass dies so bleiben wird. Aktuell besteht so

jedoch die große Gefahr, dass die Themen, Erwartungen und Wünsche der jungen Führungskräfte aus den Unternehmen nicht ins derzeitige politische Geschehen eingebracht werden. Wenn wiederum die Sichtweisen und Interessen dieser kommenden Führungseliten keine Beachtung im politischen Gestaltungsprozess finden, ist das politische System der Bundesrepublik einer wesentlichen Quelle seiner Erneuerung und Zukunftsfähigkeit beraubt.

B Zur Methode der Untersuchung

1 Ansatz der Studie

1.1 Ausgangsthese

Der Studie liegt die folgende Ausgangsthese zugrunde:

- Biografische Planungen und Zukunftsüberlegungen bei jungen Leuten entstehen auf der Folie eines bestimmten Gesellschaftsbildes und bestehender Annahmen über die weitere gesellschaftliche Entwicklung. Diese Überlegungen verdichten sich mit fortschreitendem Alter zu geschlossenen biografischen Entwürfen, die in die Wahrnehmung und Bewertung von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und womöglich auch in die Auseinandersetzung mit diesen eingebettet sind.
- Je ambitionierter und exponierter die jungen Leute sind, umso stärker nehmen sie am gesellschaftlichen Wandel und an (kommunikations-)technologischen Neuerungen teil und sind von den Auswirkungen der Globalisierung betroffen. Entsprechend dürfte die Ausgangsthese auf Nachwuchsführungskräfte in besonderem Maße zutreffen.

Einige Anhaltspunkte für diese Ausgangsüberlegung ergaben sich im Zusammenhang mit früher durchgeführten Studien, bei denen Mitglieder der Zielgruppe ihre biografischen Pläne durchaus konkret zu schildern wussten. Schon in den Neunzigerjahren fiel allerdings auf, dass bei diesen Überlegungen die gesellschaftlichen Veränderungen und Rahmenbedingungen eine nur geringe Rolle zu spielen schienen, eine Tatsache, die unter Umständen aber auch auf die anders gearteten Zielsetzungen dieser Studien zurückzuführen ist.

Scheinbar ergibt sich aus der oben genannten Fragestellung ein relativ einfacher Forschungsansatz: Man formuliert aufgrund eigener Einsichten oder Annahmen, eventuell auch basierend auf einer Vorstufe, biografische Strategien für die Zielgruppe und legt diese den jungen Führungskräften in einer größeren Befragung zur Beantwortung vor. Die Frage könnte beispielsweise lauten, inwieweit die jeweilige Strategie den eigenen Überlegungen der Studienteilnehmer entspricht oder warum die eine bevorzugt oder die andere abgelehnt wird. Die Ergebnisse solcher Studien lassen sich öffentlichkeitswirksam sehr gut darstellen und können zu Schlagzeilen führen wie: *„70 Prozent der jungen Führungskräfte halten die eigene Karriere für wichtiger als die Familie“* oder ähnliche, jeder vernünftigen Grundlage entbehrende Verallgemeinerungen.

Eine solche Form der Ergebnisermittlung und -darstellung geht in aller Regel an der tatsächlichen biografischen Planung junger Menschen komplett vorbei. Es besteht die Gefahr, dass die von den Forschern angestellten Überlegungen und entwickelten Vorgaben nicht viel mit den Lebenslagen, Interessen und Vorstellungen der „Manager von morgen“ zu tun haben, denn:

1. Zustimmung oder Nichtzustimmung zu einer vorgegebenen Strategie bedeutet keineswegs, dass die Teilnehmer diese Strategie für relevant halten oder dass es für die Zielgruppe nicht andere, wesentlich wichtigere Strategien gibt. Solche Untersuchungen verraten demgemäß häufig mehr über die Vorstellungen (wenn nicht gar Vorurteile) der Forscher als über die Vorstellungen der Befragten.
2. Legt man der Zielgruppe in einer solchen Untersuchung geschlossene Strategien vor, so nimmt man das Hauptergebnis eigentlich schon vorweg: Dies kann dann nur lauten, *dass es geschlossene Strategien gibt*. Die zentrale Frage der Untersuchung sollte aber sein, *ob* die Befragten über geschlossene Strategien verfügen. Daher darf die Studie nicht so angelegt sein, dass eine negative Antwort auf diese Frage nicht mehr möglich ist. Der Erkenntnisgewinn aus einer solchen Umfrage wäre äußerst gering.

1.2 Subjektorientierter Ansatz

Die vorliegende Untersuchung geht einen vollkommen anderen Weg. Im Mittelpunkt der Studie soll nicht stehen, was aus der Sicht von anderen – seien es Forscher oder Auftraggeber – an den Nachwuchsführungskräften interessant ist, sondern was die „Manager von morgen“ selbst interessiert. Ein solcher Ansatz, noch relativ selten in der Sozialforschung, wird auch als subjektorientiert bezeichnet, weil die Zielgruppe hier nicht als Untersuchungsgegenstand, mithin als „Objekt“ der Untersuchung, herhalten muss, sondern weil die Vertreter der Zielgruppe selbst mit ihren Erwartungen, Wünschen und Vorstellungen im Mittelpunkt der Untersuchung stehen und die Untersuchungsinhalte wesentlich mitbestimmen.

„Der schnelllebige Genussfaktor wird steigen, so nach dem Motto: sich nicht mehr über einen langen Zeitraum etwas aufsparen. Es zählen schnelle Erlebnisse und Belohnungen, weil die Belastung stärker wird und man dann einen schnellen Glücksmoment braucht.“

Dieses Vorgehen beinhaltet allerdings auch ein Problem: Die Forderung, Befragungsinstrumente auf einem möglichst hohen Messniveau zu konstruieren, kann mit der Forderung eines Primats der subjektiven Sichtweise der Zielgruppe kollidieren. Rein qualitativ, d. h. zum Beispiel mittels Explorationen, Gruppendiskussionen oder ähnlichen Verfahren, vorzugehen, ist nur eine Scheinlösung, da damit die angestrebten hohen Messniveaus nicht erreichbar sind und ein Einsatz in größeren Umfragen oder in Wiederholungsbefragungen nur schwer vorstellbar ist.

Der nachfolgend dargestellte methodische Ansatz geht deshalb einen anderen Weg. Durch die Kombination unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Verfahren soll sichergestellt werden, dass der Input der Zielgruppe in jeder Stufe der Untersuchung im Mittelpunkt steht, dass die Entscheidung, welche Aspekte der generellen Fragestellung für die „Manager von morgen“ wichtig (oder auch weniger wichtig) sind, in jeder Stufe der Untersuchung überprüft wird und dass die angewandten Verfahren wie auch der gesamte Untersuchungsansatz offen für Modifikationen bleiben.

2 Die drei Untersuchungsstufen

Diese methodischen Vorüberlegungen führten schließlich zu einem dreistufigen Vorgehen.

In einem ersten Schritt sollte die vorhandene Literatur dahingehend geprüft werden, inwieweit die Forschungsfragestellung oder ähnliche Fragestellungen schon in anderen Untersuchungen bearbeitet wurden. Außerdem sollte geklärt werden, ob eventuell in anderen Studien bereits geeignete Untersuchungsinstrumente entwickelt worden sind, die in der eigenen Untersuchung zielführend hätten eingesetzt werden können.

Ausgehend von den Erkenntnissen dieser Literaturrecherche sollten in einer zweiten Stufe Explorationen mit der Zielgruppe durchgeführt werden. Aus dem Material dieser Explorationen wiederum sollte dann anschließend der Fragebogen für die Quantifizierung im Rahmen einer Telefonumfrage entwickelt werden.

Ablauf der Studie

- Literaturrecherche
- Qualitative Vorstufe (18 persönliche Tiefeninterviews mit Nachwuchsführungskräften)
- Quantifizierende Hauptstufe (308 Telefoninterviews mit Nachwuchsführungskräften)

2.1 Literaturrecherche

Die ausführliche Literaturrecherche konzentrierte sich nicht nur auf wissenschaftliche Fachliteratur, sondern auch auf Zeitungs- und Zeitschriftenveröffentlichungen, da gerade mit solcher Berichterstattung die öffentliche Meinung stark beeinflusst wird und hiervon oftmals gravierende Impulse für öffentliche Debatten ausgehen.

Die Sicht der kommenden Wirtschaftseliten auf die Gesellschaft und deren weitere Entwicklung ist wie ein „Zukunftslabor“, von dessen Erkenntnissen die Gesamtheit profitieren kann. In den biografischen Entwürfen junger Menschen, zumal künftiger Führungseliten, und in ihrer Sicht auf die Gesellschaft verdichten sich gesellschaftliche

Entwicklungstrends wie unter einem Brennglas, manifestiert sich Gesellschaftszukunft. Wir waren ursprünglich davon ausgegangen, dass sich zu einer derart bedeutsamen Fragestellung eine Vielzahl von Untersuchungen finden lassen würde. Es ist jedoch weder im wissenschaftlichen Kontext noch in der gesamten medialen Rezeption eine Untersuchung aufgefallen, die unsere Fragestellung in der ihr eigenen Komplexität methodologisch angemessen bearbeitet hätte.

Die ausführliche Literaturrecherche, über die ein separater Bericht vorliegt, erbrachte folgendes Bild: Forschungsansätze und -ergebnisse zum Thema Führungskräfte-nachwuchs sind wesentlich dadurch gekennzeichnet, dass sie sich stark am Auftraggeberinteresse orientieren. Besonders evident ist das bei HR-Untersuchungen zu evaluativen und innerbetrieblichen Zwecken, vor allem aber bei Studien, die von Unternehmens- und Personalberatungen in Auftrag gegeben oder sogar selbst durchgeführt werden. Es scheint, als sollten die meisten dieser Untersuchungen vor allem eines erreichen: beim Leser den Eindruck erwecken, dass der Auftraggeber über besondere Kenntnisse im Bereich „Führungskräfte-nachwuchs“ verfügt und insofern als sehr kompetent gelten kann. Es überrascht kaum, dass in solchen Untersuchungen ein Bild des Führungskräfte-nachwuchses gezeigt wird, das die Zusammenarbeit mit einer solchen Beratungsgesellschaft nahelegt.

Für alle von uns analysierten einschlägigen Untersuchungen gilt, dass die Nachwuchsführungskräfte nicht als Subjekte der Untersuchung, sondern als bloße Objekte gesehen werden, an denen der Fragebogen geradezu „abgearbeitet“ wird. Hinsichtlich des methodischen Niveaus der meisten Untersuchungen ist festzuhalten: Es handelt sich überwiegend um einfach gestrickte Meinungsumfragen. Probleme der Stichprobenziehung werden so gut wie nie thematisiert, die Grundgesamtheit ist nur in wenigen Ausnahmefällen klar definiert, sodass in der Regel offenbleibt, worauf sich die Untersuchungsergebnisse eigentlich beziehen. Stringente und übergreifende methodische Ansätze, Definitionen und wissenschaftliche Fragestellungen sind bisher nicht verfolgt worden. Vor allem die Auswahl der Befragten (in der Mehrzahl Studenten) erfolgte beim Gros der Untersuchungen unreflektiert. Es existieren kaum Überblicksstudien zum Thema, die methodisch auf Verallgemeinerung und Wiederholbarkeit angelegt sind. Besonders bedauerlich war die Tatsache, dass auch keinerlei Instrumente gefunden wurden, die in unserer eigenen Untersuchung einsetzbar gewesen wären.

Überraschend bleibt dieser Mangel dennoch. Es müsste eigentlich in einer Gesellschaft von großem Interesse sein, wie denn der Führungsnachwuchs sein eigenes Leben unter Berücksichtigung möglicher gesellschaftlicher Veränderungen plant, weil von diesem Blickwinkel aus auch wiederum die anstehenden Veränderungen und Entwicklungstrends in der Gesellschaft besser zu begreifen sind.

2.2 Qualitative Vorstufe: 18 persönliche Tiefeninterviews

Vorausgegangen war der telefonischen Haupterhebung eine ausführliche qualitative Voruntersuchung mit 18 Nachwuchsführungskräften. Die anderthalb- bis zweistündigen persönlichen Tiefeninterviews (Explorationen) für diese qualitative Vorstufe fanden von August bis November 2006 statt. Sie bauten auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche auf und bereiteten die quantitative Erhebung in der Zielgruppe vor.

2.2.1 Ziele der qualitativen Vorstufe

Die Aufgabe der qualitativen Vorstufe bestand darin, Material für die nächste Untersuchungsstufe zu sammeln. Unter „Material“ ist dabei Verschiedenes zu verstehen. Gesammelt werden sollten:

- Grundsätzliche verhaltensrelevante strategische Überlegungen der Gesprächspartner
- „Alltagstheorien“ der Gesprächspartner, da diese persönlichen „Theorien“ das menschliche Erleben und Verhalten stark bestimmen

- Wörtliche Aussagen der Gesprächspartner – sie sollen möglichst wortgetreu in die nächste Untersuchungsstufe übernommen werden, um den Fragebogen authentisch und für die Zielgruppe verständlich gestalten zu können

Qualitative Vorstufe – Fragestellungen

- Wie nehmen die Nachwuchsführungskräfte die derzeitigen gesellschaftlichen Verhältnisse wahr?
- Welche zukünftigen Entwicklungen sehen sie in der Gesellschaft? Inwieweit ist ihre eigene Biografie von diesen Entwicklungen betroffen?
- Welche biografischen Entscheidungen stehen derzeit an / sind jetzt schon getroffen? Wie beurteilen die Befragten die Relevanz und Tragweite dieser Entscheidungen?
- Welche Strategien entwickeln die Befragten, um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein? Welche Lösungsmöglichkeiten sehen sie bei Problemen, bei denen unterschiedliche Wertvorstellungen, verschiedene Wünsche oder sogar alternative biografische Entwürfe miteinander in Konflikt stehen?

„Die Arbeitsplatzsicherheit, die Angst, das ist ein Hauptproblem der Gesellschaft. Denn das hört man kontinuierlich bei allen Leuten, die in verschiedensten Firmen sind.“

Diese Vorhaben können nur dann umgesetzt werden, wenn es gelingt, die Gespräche non-direktiv zu führen. Dies bedeutet, dass der Gesprächsleiter dem Befragten durch eine zugewandte Haltung ein Podium bereitet, auf dem der Befragte seine Gedanken und Argumentationslinien ungestört entwickeln kann. Der Befragte ist der Experte. Die Technik des non-direktiven Gesprächs entstammt der Gesprächstherapie. Auch dort enthält sich der Therapeut jeder wertenden Stellungnahme, dem Gesprächspartner wird die eigene positive Wertschätzung vermittelt. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass der Gesprächspartner sich aktiv und sicher mit seinen Problemen auseinandersetzen kann und sein eigenes Erleben und seine eigene Gewichtung der Verhältnisse schildert.

2.2.2 Qualitative Vorstufe – das Vorgehen

Die Tiefeninterviews dauerten in der Regel zwischen 90 und 120 Minuten und fanden beim Befragten zu Hause oder in einer anderen dem Befragten vertrauten (und ihm angenehmen) Umgebung statt. Sie wurden anhand eines Leitfadens durchgeführt. Der Gesprächsleitfaden wurde in Vorabexplorationen mit der Zielgruppe entwickelt und im Fortgang der Studie modifiziert. Der Leitfadentwurf ist im Anhang in seiner Version vom 1. September 2006 dokumentiert.

Ein Leitfaden ist nicht zu verwechseln mit einem Fragebogen. In einem Fragebogen werden die entsprechenden Fragen wörtlich und in einer festen Reihenfolge gestellt, dort bestimmt der Forscher und Fragebogenkonstrukteur, worauf es überhaupt Antworten geben kann – und worauf nicht. In einer Exploration, vor allem wenn der non-direktive Charakter des Gesprächs im Vordergrund steht, bestimmt der Befragte die Inhalte des Gesprächs. Der Befragte gewichtet die einzelnen Themenbereiche nach der von ihm erlebten Wertigkeit, er widmet den jeweiligen Themenkomplexen eine unterschiedlich lange Zeitspanne, führt auch möglicherweise völlig neue Komplexe ein und lässt dafür womöglich andere, die aus Forschersicht eigentlich zu erwarten wären, außer Acht. Mit einem Wort: Der Gesprächspartner ist der Experte. Er bestimmt den Ablauf des Gesprächs nach seinen eigenen Vorstellungen.

Solche Explorationen, für deren Durchführung der Gesprächsleiter speziell ausgebildet sein muss, sind aus vielerlei Gründen sehr aufwendig. Sie werden auf Tonband aufgezeichnet, verschriftet und nach einer der Fragestellung angemessenen – meist inhaltsanalytischen – Auswertungsmethode weiter bearbeitet. In unserem Fall kam es vor allem darauf an, die einzelnen biografischen Erwägungen und strategischen Muster bei Führungsnachwuchskräften zu identifizieren und dazu die Verbalisierungen durch die Gesprächspartner („O-Töne“) zu sammeln.

2.2.3 Qualitative Vorstufe – die Stichprobe

Ursprünglich war geplant, 18 solcher Explorationen durchzuführen. Dabei sollten fünf Jugendliche, die gerade ihr Abitur abgelegt haben, befragt werden, ebenso fünf junge Leute, die schon in Unternehmen arbeiten, aber dort noch Ausbildungsstatus haben

(Trainee, Assistent), und fünf Personen unter 40 Jahren, die schon Personalverantwortung im jeweiligen Unternehmen tragen, aber einen weiteren Aufstieg erwarten lassen. Zusätzlich wurde damit experimentiert, drei junge Leute zu befragen, die jeweils zu einer der drei obengenannten Gruppen gehören, die dem jeweiligen Explorateur aber direkt oder indirekt bekannt sind. Mit dieser Gruppe wurde deshalb experimentiert, weil aufgrund der Vorabexplorationen zu erwarten war, dass eventuell bestimmte Ängste bei der Beschreibung der eigenen biografischen Vorstellungen eine Rolle spielen könnten, die man möglicherweise ungern gegenüber einem fremden Gesprächsleiter äußern würde.

Diese geplante Stichprobenstruktur wurde aber nicht beibehalten. Der Dreiergliederung lag die Überlegung zugrunde, dass mit fortschreitendem Alter und fortschreitender Integration in das Berufsleben und dem Vorankommen auf der Karriereleiter die biografischen Vorstellungen differenzierter und klarer werden. Vor allem war zu erwarten, dass ältere Gesprächspartner (die absolute Obergrenze lag allerdings bei 39 Jahren) eher Überlegungen zur Entwicklung der Gesellschaft in ihre biografischen Vorstellungen integrieren. Die ersten Explorationen zeigten aber schon, dass diese Ausgangsüberlegungen so nicht ohne Weiteres stimmten. Durchgängig spielten Überlegungen über die Entwicklung der Gesellschaft bei der Schilderung der eigenen biografischen Pläne und Erwartungen zunächst so gut wie keine Rolle. Vor allem die erste Gruppe (junge Leute, die gerade ihr Abitur abgelegt haben) war mit vollkommen anderen Dingen beschäftigt, als sich über gesellschaftliche Entwicklungen Gedanken zu machen und diese in ihre biografischen Vorstellungen zu integrieren. Unter diesem Aspekt waren die Aussagen von Personen der zweiten und der dritten Gruppe differenzierter und im Sinne der Themenstellung spannender. Deshalb wurde schließlich eine Stichprobe mit nur zwei Abiturienten realisiert. Die Stichprobe enthielt außerdem acht Trainees, Assistenten und andere Berufseinsteiger mit hoher Karriereaspiration sowie acht Führungskräfte unter 40 Jahren, die bereits Personalverantwortung im Unternehmen tragen, aber noch einen weiteren Aufstieg erwarten lassen.

Qualitative Vorstufe – Stichprobe

- Gruppe A: Jugendliche, die gerade ihr Abitur abgelegt haben und hoch ambitioniert sind (2)
- Gruppe B: junge Leute, die schon fest angestellt in Unternehmen arbeiten, aber noch Ausbildungsstatus haben, in der Regel Trainees, Assistenten (8)
- Gruppe C: Personen bis 39 Jahre, die schon Führungsverantwortung haben, deren Verantwortung aber noch steigen soll (8)

Die Gespräche verliefen im Regelfall in einer freundlich-interessierten Atmosphäre. Ausnahmen davon traten nur dann auf, wenn die Probanden durch Telefonate oder andere Störungen abgelenkt wurden und es ihnen manchmal schwerfiel, den Gesprächsfaden wieder aufzunehmen. Die Gesprächsatmosphäre kann in vielen Fällen auch als ausgesprochen offen bezeichnet werden, was aus Forschersicht zwar wünschenswert, aber keineswegs selbstverständlich ist. Fast alle Befragten (16 der 18) bekundeten ausdrücklich während oder nach dem Gespräch ihr großes Interesse an der Untersuchung und an deren Ergebnissen, unter anderem auch deshalb, weil sie – wie einige „gestanden“ – in dem Gespräch Gedanken entwickelt hatten, die sie so noch nicht für sich selbst zu Ende gedacht oder auf den Punkt gebracht hätten (*„Ist irgendwie eine starke Erfahrung, wann kann man sich denn schon mal zwei Stunden am Stück Zeit nehmen, nur um einfach mal konzentriert über sich selbst und sein Leben nachzudenken?“*).

Generell war zu beobachten, dass geschlossene biografische Strategien von den befragten Personen nicht beschrieben werden konnten. Man hätte also einen großen Untersuchungsfehler begangen, wenn man die Befragten in der nächsten quantifizierenden Stufe mit solchen geschlossenen biografischen Strategien konfrontiert und sie um Zustimmung bzw. Ablehnung gebeten hätte. Es ließen sich allerdings zahlreiche biografische Einzelüberlegungen erkennen, biografisch-strategische „Splitter“, die möglichst wortgetreu in die quantifizierende Stufe übernommen wurden. Über die qualitative Vorstufe wurde ein eigenständiger ausführlicher Bericht erstellt, die Erkenntnisse und Ableitungen aus der Vorstufe sind hier in Punkt C noch einmal zusammenfassend dargestellt.

2.3 Quantifizierende Hauptstufe: 308 Telefoninterviews

2.3.1 Befragungsdauer und Befragungsinhalte

Im Dezember 2006 und Januar 2007 fand die bundesweite Befragung in der Zielgruppe mittels ausführlicher telefonischer Interviews statt. Sie richtete sich an Personen mit positiver Karriereprognose, Berufseinsteiger ebenso wie jüngere Führungskräfte in Unternehmen, die voraussichtlich in den nächsten Jahren noch mehr Führungsverantwortung übernehmen werden. Insgesamt konnten 308 Telefoninterviews realisiert werden. Die Interviewdauer war – auch angesichts der zeitlichen Belastung dieser Gruppe – mit 25 bis 45 Minuten relativ lang, dennoch konnte man feststellen, dass das Interesse der Befragungspersonen, wenn sie erst einmal in das Telefoninterview eingestiegen waren, sehr hoch war. Dies zeigte sich unter anderem auch daran, dass 85 Prozent aller Befragten Wert darauf legten, die Ergebnisse der Untersuchung später zu erhalten.

Der Fragebogen (siehe Dokumentation im Anhang) enthielt die folgenden Inhalte:

- 68 biografische Einzelüberlegungen („Strategiesplitter“), zu beurteilen nach dem Grad des Zutreffens auf die eigene Person / die eigene Biografie
- 17 gesellschaftliche Probleme, zu beurteilen nach Wichtigkeit und Lösbarkeit
- Einschätzungen der eigenen Karrierechancen, der wirtschaftlichen Lage in Deutschland, der Entwicklung der wirtschaftlichen Lage in Deutschland, der Stabilität des demokratischen Systems, der Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems (alle diese Komplexe wurden über Ratings abgefragt) und der Wirtschaftsbranchen in Deutschland mit den größten Wachstumschancen (offene Frage)
- Eigene Stellung im Unternehmen, Branche und Standort des Unternehmens
- Soziodemografische Daten: Alter, Geschlecht, Nationalität, darüber hinaus Fremdsprachenkenntnisse, Hauptstudienfach und Auslandsaufenthalte der Befragten
- Eigener Schulabschluss und Schulniveau der Eltern

„Die Halbwertszeiten sind extrem kurz geworden. Ich glaube, uns fehlen die langfristigen Strategien. Wir denken zu kurz. Wir werden getrieben, zu kurzfristig zu denken.“

2.3.2 Auswertungsstrategie

Die Strategie der weiteren Auswertung bestand nun darin, die aus den einzelnen biografischen Elementen oder „Versatzstücken“, die in der qualitativen Vorstufe gefunden worden waren und die nun als einzelne Vorgaben in den Fragebogen hineingegeben worden sind, übergeordnete biografische Strategien zu entwickeln. Dies konnte – wenn man den Anspruch an ein subjektorientiertes Vorgehen aufrechterhalten wollte – nicht dadurch geschehen, dass man die einzelnen biografischen Elemente einfach nach eigenen theoretischen Kriterien zu übergeordneten Strategien zusammenfassen würde.

Stattdessen kam das bewährte Verfahren der Faktorenanalyse zur Anwendung. Dieses statistische Verfahren zur Dimensionsreduktion analysiert die Beziehung zwischen den Einzelaussagen und versucht, daraus übergeordnete Komplexe zu entwickeln. Entwickelt und auch bekannt wurde dieses Verfahren im Zusammenhang mit der Intelligenzforschung. Im Intelligenztest wird aus der Lösung einzelner Aufgaben auf das Vorhandensein bestimmter Veranlagungen (oder Intelligenzfaktoren, daher auch der Name des Verfahrens) geschlossen. Die Forscher haben keinerlei Möglichkeit, die Ergebnisse dieser Faktorenanalyse zu beeinflussen. Es ist also nicht in ihr Belieben gestellt, welche Einzellelemente sich zu welchen Veranlagungen, Einstellungsdimensionen oder Strategien zusammenfügen. Die Strukturierung geschieht auf mathematischem Wege. Ein gewisser Einfluss der Forscher besteht allerdings in der Benennung der jeweiligen übergeordneten Faktoren. Diese Benennung soll sich an den gemeinsamen Inhalten der zu einem Faktor zusammengefassten Einzelelemente orientieren, sie ist aber immer auch eine Interpretation des Forschers. Es bleibt dem Leser überlassen, inwieweit er die jeweilige Bezeichnung der Faktoren für gelungen hält.

Faktorenanalysen wurden durchgeführt über die Urteile zu den biografischen Einzelüberlegungen (Frage 1) sowie über die Urteile bezüglich der Wichtigkeit und der Lösbarkeit der gesellschaftlichen Probleme (Fragen 8 und 9).

Um ein möglichst präzises Messinstrument für Frage 1 zu entwickeln, wurden die fünf gefundenen biografischen Strategien zu Messskalen zusammengefasst und empirisch auf ihre Messgültigkeit und -genauigkeit hin überprüft. Dabei stellte sich heraus, dass die entwickelten Skalen den Anforderungen an präzise Messinstrumente genügen. Dies bedeutet auch, dass sie in weiteren Untersuchungen – eventuell auch bei anderen Gruppen – eingesetzt werden können, vor allem auch dann, wenn die Untersuchungen wiederholt werden sollen, um zu überprüfen, inwieweit sich die biografischen Vorstellungen des Führungskräftenachwuchses im Laufe der Zeit ändern. Die weitere statistische Analyse der Daten geht ein auf die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Merkmalen bzw. auf die Ausprägung dieser Merkmale in bestimmten Untergruppen. Genauere Angaben dazu finden sich in der Beschreibung der Ergebnisse.

Schließlich wurde der Versuch unternommen, eine empirische Typologie der Befragten zu entwickeln. Dies geschah mithilfe der statistischen Methode „Cluster-Analyse“. Dieses Verfahren berechnet die Ähnlichkeit zwischen den 308 Personen und fasst sie zu Gruppen zusammen, wobei eine maximale Ähnlichkeit innerhalb der Gruppen und eine maximale Verschiedenheit zwischen den Gruppen angestrebt wird. Diese Gruppen werden in ihren Ausprägungen miteinander verglichen und können anschließend beschrieben werden. Die Cluster-Analyse erbrachte vier deutlich voneinander abgegrenzte Segmente. Dabei ist es allerdings nicht ausgeschlossen, dass sich möglicherweise bestimmte Segmente noch einmal in Teilgruppen untergliedern lassen; diese Teilgruppen zu sichern war aber statistisch angesichts der relativ geringen Stichprobengröße von 308 Personen weder sinnvoll noch möglich.

2.3.3 Zusammenfassend: Was ist das methodisch Besondere an dieser Studie?

Das Besondere an diesem Forschungsprojekt ist in zwei Punkten zusammengefasst:

1. In jeder Phase der Untersuchung ist der subjektorientierte Ansatz stringent durchgehalten, d. h., in jeder Untersuchungsstufe spielen die Vorstellungen der befragten Personen eine zentrale Rolle.
2. Die entwickelten Instrumente, vor allem die fünf gefundenen biografischen Strategien der Nachwuchsführungskräfte, werden auf dem höchsten Messniveau erfasst, das den Sozialwissenschaften bislang zur Verfügung steht (psychometrische Skalen). Dies hat den Vorteil, dass diese Messinstrumente auch in anderen Untersuchungen eingesetzt bzw. zu Vergleichsstudien herangezogen werden können.

Mit diesem Vorgehen ist es gelungen, die reine Meinungsebene, die sich durch ihre Flüchtigkeit, ihre Abhängigkeit von Formulierungen und ihre fehlenden Konsequenzen für Erleben und Verhalten auszeichnet, zu verlassen und auf eine tiefer liegende Ebene vorzudringen. Damit ist die Voraussetzung geschaffen, nicht oberflächlich aktuelle Meinungen, sondern über den Tag hinaus stabile Denkmuster bei den „Managern von morgen“ zu beschreiben, wie sie tatsächlich für das Erleben und Verhalten der Befragten – auch in der Zukunft – relevant sind.

C Haupterhebung – Beschreibung der Stichprobe

Jeder dritte Befragte ist Berufseinsteiger mit in der Regel weniger als drei Jahren Berufserfahrung (meist Trainees und Assistenten in Festanstellung) und zwei von drei Befragten haben bereits Personalverantwortung im Unternehmen, erwarten jedoch, in den nächsten Jahren noch mehr Verantwortung zu übernehmen, und sind unter 40 Jahren alt.

Qualitative Hauptstufe – Eckdaten

- Stichprobe:
 - 108 Befragte der Gruppe B (Berufseinsteiger mit in der Regel weniger als drei Jahren Berufserfahrung, meist Trainees und Assistenten in Festanstellung)
 - 200 Personen der Gruppe C (Personen bis 39 Jahre, die schon Führungsverantwortung im Unternehmen tragen, die aber einen weiteren Aufstieg erwarten lassen)
- Methode: Telefoninterviews (CATI) von 25 bis 45 Minuten Dauer
- Zeitraum: Dezember 2006 bis Januar 2007

Die Befragten blicken auf durchschnittlich etwa acht Jahre Berufserfahrung zurück. 40 Prozent der Studienteilnehmer haben zwischen ein und fünf Jahren Berufserfahrung hinter sich, 30 Prozent zwischen sechs und zehn Jahren und weitere 30 Prozent sind schon länger als zehn Jahre im Beruf. Jeder dritte Teilnehmer ist unter dreißig Jahren alt.

„Wir werden wie die Amerikaner acht- oder neunmal im Leben umziehen und vier bis fünf Jobs haben. Das Ganze wird mehr und mehr mit eigener sozialer Verantwortung gepaart, also in guten Zeiten was zurückpacken, weil man nicht mehr auf den Staat hoffen kann.“

Die „Manager von morgen“ sind in der Regel hoch gebildet: Gerade sieben Prozent der Befragten sind ohne Abitur, etwa drei von vier Befragten verfügen über einen Hochschulabschluss. Zusätzlich zur Muttersprache sprechen sie durchschnittlich zwei (1,7) Fremdsprachen. Auf die Frage, was sie denn im Hauptfach studiert haben, geben über 30 Prozent der Befragten BWL oder einen anderen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang an, 15 Prozent sind Fertigungstechniker, Maschinen- oder Anlagenbauer, neun Prozent sind Naturwissenschaftler und Pharmazeuten und jeweils acht Prozent verfügen über einen kaufmännischen Hintergrund oder haben Marketing/Management im Hauptfach studiert. Ebenfalls noch nennenswert in den Führungskräftenachwuchs-Pools der Unternehmen sind mit sechs Prozent der Nennungen Informatiker vertreten sowie mit jeweils fünf Prozent Wirtschaftsingenieure, E-Techniker und Juristen. Vertreter anderer Fachrichtungen, z. B. Sozial-, Geistes- und Kommunikationswissenschaftler, Pädagogen, Psychologen und Journalisten, sind in der Stichprobe nur schwach repräsentiert.

43 Prozent der Befragten arbeiten in Unternehmen, die mehr als 1.000 Personen in Deutschland beschäftigen. Vier von fünf Befragten geben an, dass es in ihrem Unternehmen zwischen drei und sechs Hierarchieebenen gibt. 14 Prozent der Befragten sind in ihrem Unternehmen schon als Werks-, Betriebs- oder Bereichsleiter tätig, weitere 46 Prozent sind bereits zum Abteilungs- oder Stabstellenleiter aufgestiegen. Nahezu jeder Fünfte ist Angestellter ohne Führungsverantwortung und 18 Prozent der Befragten sind Trainees.

Die Befragten kommen aus ganz unterschiedlichen Branchen und betrieblichen Aufgabebereichen. Jeder dritte Befragte ist im Vertriebs- oder Marketingbereich tätig bzw. bei Logistik und Einkauf. 15 Prozent der Befragten ordnen sich selbst dem Controlling und Rechnungswesen zu, 13 Prozent dem Management, weitere 13 Prozent der Produktion/Fertigung, 12 Prozent dem Personalwesen, 11 Prozent der Entwicklungs-/Konstruktionsabteilung, acht Prozent der allgemeinen Verwaltung und sieben Prozent dem IT-/EDV-Bereich. Im Sample unterrepräsentiert sind mit jeweils nur vier Prozent die Bereiche Lehre/Forschung sowie die Rechtsabteilung.

Die hauptsächlich in der Stichprobe repräsentierten Branchen sind Anlagen- und Maschinenbau, Metall- und Zulieferindustrie (14 Prozent), die Nahrungs-, Genussmittel- und Konsumgüterindustrie (13 Prozent), der Chemie-, Pharma- und Gesundheitsbereich (11 Prozent) sowie Banken, Immobilien und Versicherungen (10 Prozent). Mit jeweils acht Prozent noch immer vergleichsweise stark repräsentiert sind der Elektronikbereich und die Media-/Unterhaltungsindustrie. Transport, Verkehr, Logistik und Reise sind mit sieben Prozent der Befragten vertreten. Energieversorger und die Mineralölindustrie sind ebenso mit sieben Prozent im Sample vertreten wie auch die Baubranche mit Bauzulieferern. Befragte aus dem IT-Bereich/Kommunikationstechnologie sowie aus der Holz-, Möbel-, Papier- und

Textilindustrie stellen jeweils fünf Prozent der Stichprobe und am schwächsten ist der Handel mit vier Prozent der Befragten vertreten.

D Erkenntnisse und Ableitungen aus der qualitativen Vorstufe für die Hauptuntersuchung

1 Kleinteilige Überlegungen statt großer Entwürfe

Um unsere Ausgangsthese zu wiederholen: Am Anfang war die Erwartung, dass sich biografische Überlegungen immer auf der Folie der gesellschaftlichen Gegebenheiten entfalten und dass Reflexionen über die gesellschaftliche Zukunft auf die biografischen Planungen Einfluss nehmen. Außerdem gingen wir davon aus, dass sich die biografischen Überlegungen mit fortschreitender beruflicher Integration ausdifferenzieren und konkretisieren. Insofern erwarteten wir von den Jüngsten eine weitestgehende Offenheit und von den Älteren eine fortschreitende Festlegung im Hinblick auf ihre berufliche und persönliche Zukunft.

Schon die ersten Interviews erbrachten einige große Überraschungen. Auch die älteren Befragten (zwischen 30 und 39 Jahren, bereits Führungsverantwortung, aber Übernahme von noch mehr Verantwortung ist wahrscheinlich) waren weitgehend offen, was ihre Zukunft betraf, von Festlegungen im persönlichen oder beruflichen Bereich konnte häufig noch keine Rede sein. Im Gegensatz zu den Erwartungen aus der wissenschaftlichen Literatur war es keineswegs so, dass die Befragten über einigermaßen klare Vorstellungen oder zumindest über bestimmte Wünsche und Erwartungen hinsichtlich ihrer persönlichen und teilweise auch ihrer beruflichen Zukunft verfügten. Dies galt vor allem für die befragten Berufseinsteiger unter 29 Jahren, die geradezu einen „Tunnelblick“ entwickelt hatten, der – außer vielleicht der Beschäftigung mit den unmittelbaren Fragen der beruflichen Integration – alle weiteren Aspekte der biografischen und der gesellschaftlichen Entwicklung ausblendete („*Darüber habe ich noch nicht nachgedacht*“, „*Sie müssen verstehen, jetzt hat erst einmal mein Beruf Vorrang*“).

„Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Gesellschaft, das ist dieser Vierklang, in dem wir handeln. Der Aktionär bleibt der Wichtigste, weil Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement nur finanzieren können, wenn sie Gewinne machen.“

Zwar gingen die älteren Befragten deutlich reflektierter mit der weiteren Entwicklung – sowohl mit ihrer eigenen persönlichen als auch mit der weiteren gesellschaftlichen Entwicklung – um. Dennoch konnte man den Eindruck gewinnen, dass bestimmte Probleme der eigenen Biografie und ihrer Einbettung in die gesellschaftliche Entwicklung erst dann und nur dann wahrgenommen werden, wenn sie wirklich dringlich und unmittelbar bevorstehen. Doch selbstverständlich erkannten die Befragten gleichzeitig, dass sich eigentlich niemand vollständig von den Informationen über gesellschaftliche Probleme abschotten kann, seien es derzeitige oder zukünftige, dass sie selbst von diesen Problemen jetzt schon betroffen sind oder betroffen sein werden („*Ich habe schon den Eindruck, dass da einiges auf mich zukommen wird. Aber wer weiß schon jetzt, was das mal sein wird. Ich kann nicht mit allen Möglichkeiten planen, das macht doch gar keinen Sinn*“).

Es schien, als hätten die Befragten die unterschiedlichsten „Strategiesplitter“ entwickelt, um ein unmittelbares Durchschlagen gesellschaftlicher Probleme auf ihr Leben und ihre Lebensplanung zu vermeiden. Statt geschlossener, groß angelegter Zukunftsentwürfe scheinen eher kleinteilige, offene und flexible Überlegungen vorzuherrschen („*Ich glaube nicht, dass heutzutage ein Leben ohne Widersprüche möglich sein wird, diese Zeiten sind längst vorbei. Es wird wohl eher immer zwei Schritte vor, drei seitwärts und wieder einen Schritt zurück gehen und da muss man immer das richtige Marschtempo und die richtigen Schuhe haben*“).

Erstaunlich ist aber die Tatsache, dass für die kommende Führungsschicht Überlegungen, wie es mit der Wirtschaft weitergehen kann, nur eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen. Spontan wurde dieses Thema nur ganz selten angesprochen, und wenn doch, dann zumeist im Zusammenhang mit anderen Problemen: „*Wenn es so weitergeht, dann zerfällt unsere Gesellschaft in kleinste Interessengruppen. Dann geht auch unsere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit flöten, und jeder kann sehen, wo er bleibt*.“ Int: „*Und was machen Sie dann?*“ „*Ach, irgendetwas wird sich schon finden*.“

Aber solche „Überlegungen“ blieben die Ausnahme, normalerweise wurden die unterschiedlichen Bereiche scharf segmentiert, unterschiedlich gewichtet und – wenn gar nichts

mehr ging – einfach ausgeblendet oder an die „Experten“ weitergegeben: *„Davon habe ich keine Ahnung, da sollen sich die Leute darum kümmern, die etwas davon verstehen.“* Int: *„Aber Sie sind doch persönlich davon betroffen.“* *„Ja, schon, aber ich kann mich nicht um alles kümmern.“*

2 „33 Strategiesplitter“ auf dem Weg zum Erfolg

Dieses „Sich-nicht-darum-Kümmern“ wird, so scheint es, auf ganz unterschiedliche Weise organisiert. Die qualitative Stufe ließ eine Vielzahl von einzelnen Verhaltensweisen und strategischen Einzelüberlegungen erkennen, die dazu dienen können, die als extern empfundenen gesellschaftlichen Probleme „wegzudrücken“ und sich somit in der Argumentation wieder auf das Unmittelbare und vermeintlich Beherrschbare des eigenen Lebenskreises konzentrieren zu können.

Es konnten 33 verschiedene strategische Handlungsoptionen (oder besser: Handlungs- und Handlungsvermeidungsoptionen!) identifiziert werden, die nachfolgend einzeln dargestellt werden. Die Reihenfolge der Darstellung ist dabei rein zufällig. Wir sprechen im Folgenden von Einzelstrategien. Der Begriff „Strategie“ ist hierfür sicher zu hoch gegriffen, es handelt sich vielmehr um biografisch-strategische Überlegungen, um „Strategiesplitter“, um „Versatzstücke“, die sich allerdings – sofern miteinander verbunden – sehr wohl zu einer Gesamtstrategie formen können. Denn diese 33 biografischen Einzelüberlegungen, so atomisiert sie in der Darstellung auch daher kommen, wurden von den Probanden nicht unabhängig voneinander entwickelt und beschrieben. Die getrennte Darstellung bedeutet nicht, dass diese Überlegungen jeweils eigenständig bestehen, sie können es, aber sie müssen es nicht. Sie können als biografische „Versatzstücke“ teilweise zusammengehören oder vielleicht auch nur zwei Seiten derselben Medaille beschreiben. Sie können von verschiedenen Menschen in unterschiedlichen Kombinationen erlebt werden: Für bestimmte Befragte gehören sie zusammen, andere Personen erleben sie getrennt. Und sie können auch von ein und derselben Person im biografischen Verlauf in verschiedenen Kombinationen erlebt werden.

Wege zum Erfolg: „33 Strategiesplitter“ in Zufallsreihenfolge

1. Das Nicht-zu-Ende-Denken
2. Das Setzen von Prioritäten
3. Das Ausklammern
4. Die Verantwortlichkeit jeder Generation für sich selbst
5. Der Rückgriff auf historische Lösungsbeispiele
6. Die Konzentration auf bestimmte Lebensbereiche
7. Die Vermeidung von dissonanter Information
8. Die Abwertung bestimmter Informationsquellen
9. Die „wait and see“-Methode
10. Die Entwicklung eines großen Selbstbewusstseins
11. Der Besitz vielfältiger Qualifikationen
12. Die enge Verbundenheit mit bestimmten Unternehmen
13. Der Aufbau persönlicher Netzwerke
14. Die Verkleinerung bestimmter Probleme
15. Die Erwartung eines natürlichen gesellschaftlichen Fortschritts
16. Die partnerschaftliche Arbeitsteilung
17. Die Bedeutung lebenslanger Fortbildung
18. Die Vermeidung von Risiken
19. Das Vertrauen in eine fortwährende technologische Weiterentwicklung
20. Das ständige Sich-Offenhalten
21. Die frühe Internationalisierung der eigenen Biografie
22. Das Hinauszögern von biografischen Entscheidungen
23. Die Entwicklung und Pflege von biografischen Ausweichoptionen
24. Die Ansammlung von Zukunftskapital
25. Die Schaffung einer Rückfallbasis
26. Die andauernde Berufsfindung
27. Die positive Umdeutung negativer Ereignisse
28. Die Verwirklichung eigener Ziele
29. Die Übereinstimmung von persönlichen und gesellschaftlichen Werten
30. Das Eintauchen in eine persönliche Clique
31. Die Definition der jetzigen Lebensphase als Durchgangsstadium
32. Der freiwillige Stopp auf einer Sprosse der Karriereleiter
33. Die Stärkung der Familie als Gegengewicht zu beruflichen Risiken

1. Das Nicht-zu-Ende-Denken

In einigen Gesprächen war festzustellen, dass die Probanden bei bestimmten Überlegungen einfach stehen bleiben, ohne die eigentlich auf der Hand liegenden Konsequenzen weiter auszuführen. So wird z. B. die ungünstige Schichtung der Alterspyramide durchaus erkannt, auf die Frage nach deren Auswirkungen in der Zukunft erfolgt aber keine Antwort. Dieses fehlende Weiterdenken liegt sicher nicht in der mangelnden Intelligenz der Probanden begründet, sondern ist – wie viele der noch zu beschreibenden Strategien – eher ein Schutzmechanismus, der es ermöglicht, sich in der biografischen Planung auf andere Aspekte zu konzentrieren.

2. Das Setzen von Prioritäten

Diese sehr beliebte Einzelstrategie ermöglicht es den Befragten, eine Hierarchie der Pläne und Wünsche zu entwickeln, wobei einige anmerken, dass diese Hierarchie sich im Laufe des Lebens durchaus ändern kann:

„Für mich ist die Familie am allerwichtigsten, alles andere hat sich dem unterzuordnen. Aber wer weiß, ob das ein Leben lang so bleibt. Ich könnte mir vorstellen, dass es Zeiten geben kann, wo der Beruf im Vordergrund steht, aber das kommt im Moment nicht infrage.“ (Gruppe B)

3. Das Ausklammern

Diese ebenfalls sehr beliebte Einzelstrategie besteht darin, bei den eigenen Überlegungen bestimmte Aspekte einfach zu „vergessen“, wobei offenbleiben kann, ob es ein tatsächliches oder ein taktisches Vergessen ist. Als Beispiel seien die Ausführungen eines Probanden genannt, der sehr präzise beschrieb, wie er sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorstellt:

Int: „Und was passiert, wenn z. B. Ihre Ehefrau ins Ausland versetzt wird?“ Nach einer Pause: „Ehrlich gesagt, darüber habe ich noch gar nicht nachgedacht. Aber stimmt, das kann sein, dann müssen wir uns was Neues überlegen.“ (Gruppe B)

4. Die Verantwortlichkeit jeder Generation für sich selbst

Diese Haltung betont, dass eigentlich jede Generation für die Probleme verantwortlich ist, die während ihrer aktiven Zeit auftreten. Mögliche zukünftige Probleme sind nach dieser Auffassung entsprechend von der nächsten Generation zu lösen. Begründet wird diese Position häufig mit dem schnellen gesellschaftlichen Wandel, der eine Planung für die Zukunft ohnehin fast unmöglich macht:

„Woher soll ich denn wissen, was für Probleme in der Zukunft auftreten und welche Mittel dann zur Verfügung stehen, sie zu lösen. Ich glaube, es ist für alle am besten, wenn sich jede Generation auf die Probleme konzentriert, die während ihrer Zeit auftreten. Damit ist nach meiner Meinung auch den kommenden Generationen am besten geholfen.“ (Gruppe C)

5. Der Rückgriff auf historische Lösungsbeispiele

Diese Haltung bezieht sich darauf, dass es in der Vergangenheit immer gelungen ist, Lösungen für die anstehenden Probleme zu finden, und dass dies sicher auch in der Zukunft so sein wird. Manchmal wird diese Haltung mit anthropologischen Gründen garniert:

„Es liegt in der Natur des Menschen, dass er mit den Herausforderungen wächst. Es war schon immer so, dass große Probleme auch große Anstrengungen der Menschen hervorrufen. Da gibt es in der Geschichte viele Beispiele.“ Int: „Welche denn?“ „Na zum Beispiel den Wiederaufbau von Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg.“ (Gruppe B)

6. Die Konzentration auf bestimmte Lebensbereiche

Diese Einzelstrategie ist eine Variante der Einzelstrategie 2. Noch stärker als bei der Prioritätensetzung betont diese Haltung, dass es in bestimmten Lebensabschnitten darauf ankommt, sich ganz auf einen Bereich zu konzentrieren und andere Bereiche zu vernachlässigen oder sogar ganz auszublenden:

„Wenn die Familiengründung ansteht, dann kann man sich nur darum kümmern, dann müssen die anderen Sachen erst einmal zurückstehen. Die kann man ja dann später nachholen.“ (Gruppe B)

7. Die Vermeidung von dissonanter Information

Diese Strategie ist in der Psychologie seit den 40er-Jahren des vorigen Jahrhunderts bekannt und in vielen Experimenten gut belegt worden. Dieses Vorgehen dient dazu, eigene Einstellungen und eigenes Verhalten dadurch zu stabilisieren und zu immunisieren, dass man Informationen, die in Widerspruch dazu stehen, zu meiden versucht:

„Ich schaue mir abends die Tagesschau nicht mehr an, die berichten doch nur über Sachen, die sowieso nicht stimmen. In meinem Bereich weiß ich da besser Bescheid.“ (Gruppe C)

8. Die Abwertung bestimmter Informationsquellen

Auch dieses Verhalten dient der Stabilisierung der eigenen Überzeugung. Im Gegensatz zur Einzelstrategie 7 werden hierbei die Informationsquellen nicht vermieden, sondern sogar abgewertet:

„Man kann vielen Zeitungen und auch einigen Fernsehsendern nicht mehr trauen, da hinter den Meldungen bestimmte Interessengruppen stehen, die die Meldungen nach ihrem eigenen Bedarf manipulieren.“ (Gruppe C)

9. Die „wait and see“-Methode

Das Vorgehen bei dieser Einzelstrategie besteht darin, die kommenden Ereignisse – negativer wie positiver Art – zunächst einmal abzuwarten und dann zu entscheiden, was zu tun ist. Die Probanden, die dieser Strategie anhängen, verlassen sich darauf, dass ihnen dann schon das Richtige einfallen wird und es nicht sinnvoll ist, sich vorab viele Alternativen auszudenken, solange nicht klar ist, was denn überhaupt in der Zukunft eintritt:

„Ich warte ab, was in Zukunft passiert, irgendwie komme ich schon klar. Warum soll ich mir den Kopf über Dinge zerbrechen, die dann doch nicht eintreten.“ (Gruppe B)

10. Die Entwicklung eines großen Selbstbewusstseins

Diese Einzelstrategie erklärt sich von selbst. Die Begründung dafür konzentriert sich auf bestimmte Charaktereigenschaften und auf die eigene gute Ausbildung:

„Ich kann mir nicht vorstellen, mit irgendeinem Problem nicht fertig zu werden. Ich kann mich durchsetzen, ich bin jung, habe aber schon viel erlebt, und ich habe eine exzellente Ausbildung. Wenn ich mir so einige trübe Tassen unter meinen Kollegen ansehe, kann ich mir nicht vorstellen, dass es mich einmal treffen könnte.“ (Gruppe B, gemeint ist eine mögliche Arbeitslosigkeit)

11. Der Besitz vielfältiger Qualifikationen

Diese Haltung ist der vorangegangenen ähnlich, betont aber deutlich stärker die vielfältigen Qualifikationen/Ressourcen, die man schon erworben hat und die als Absicherung der eigenen Zukunft verstanden werden:

„Ich habe in meinem Leben schon so viel erlebt und so viel gelernt, irgendetwas werde ich sicher immer gebrauchen können, da kann kommen, was will.“ (Gruppe C)

„Meine Partnerin wollte Sicherheit und Standorttreue, ich wollte nach Mexiko. Nach drei Jahren war Schluss. Ich bin froh, dass ich den Konflikt nicht mehr ausfechten muss, das wäre auf jeden Fall eine Belastungsprobe geworden.“

12. Die enge Verbundenheit mit bestimmten Unternehmen

Auch diese beinahe anachronistisch anmutende Haltung spielt durchaus noch eine Rolle. Man fühlt sich – eventuell sogar über mehrere Generationen hinweg – mit einem Unternehmen verbunden und kann sich nicht vorstellen, dort eines Tages einmal nicht zu arbeiten. Dabei können Absicherungen wie die betriebliche Altersvorsorge eine bedeutsame Rolle spielen:

„Hier hat mein Vater schon gearbeitet, hier habe ich gelernt, hier habe ich meine Frau kennengelernt und hier wird mein Sohn wahrscheinlich eine Lehrstelle bekommen. Und auch als die an die Amerikaner verkauft wurden, habe ich mir keine Sorgen gemacht, irgendeine Arbeit wird in dem Betrieb bestimmt für mich abfallen.“ (Gruppe C)

13. Der Aufbau persönlicher Netzwerke

Gegen Schwierigkeiten im beruflichen und geschäftlichen Bereich entwickelt diese Einzelstrategie als Gegengewicht persönliche Netzwerke. Man baut sich einen Kreis von Freunden und Bekannten auf, der als Informationsbörse und Vermittlungsagentur dienen kann, wenn einmal Not am Mann ist:

„Ich habe so eine Gruppe von vielleicht 20 Bekannten aus den unterschiedlichsten Bereichen. Da erfahre ich sehr früh alles über neue Jobs oder auch über Schwierigkeiten von bestimmten Firmen. Wenn es darauf ankommt, wird mir sicher jemand helfen können, ohne dass ich staatliche Stellen in Anspruch nehmen muss. Das wäre furchtbar für mich.“ (Gruppe C)

14. Die Verkleinerung bestimmter Probleme

Eine sehr beliebte Strategie, sich mit möglichen Problemen auseinanderzusetzen (oder genauer: solche Auseinandersetzungen zu vermeiden), besteht darin, diese Probleme zu verkleinern:

„Es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Und schließlich leben die Medien von negativen Sensationen, bad news are good news. So werden nach meiner Meinung z. B. die Probleme der Rentenversicherung gewaltig übertrieben und damit den alten Leuten nur Angst eingejagt.“ (Gruppe B)

15. Die Erwartung eines natürlichen gesellschaftlichen Fortschritts

Diese Haltung geht davon aus, dass unsere Gesellschaft durch einen selbstverständlichen Fortschritt gekennzeichnet ist, in dessen Verlauf alle Probleme gelöst werden können oder

sich von selbst lösen. Gerade solche Problemlösungen können wiederum zum Motor des Fortschritts werden:

„Ein Beispiel: Was uns zurzeit als ein Problem der Abfallbeseitigung erscheint, wird sicher einmal zur Kernzelle einer neuen innovativen Industrie. Gerade solche Probleme spornen die Firmen an, neue Lösungen zu entwickeln. Deshalb gilt: je mehr Probleme, desto größer der Fortschritt. Und so bleibt alles in der Waage.“ (Gruppe C)

16. Die partnerschaftliche Arbeitsteilung

Dieses Modell wird von fast allen Probanden ins Spiel gebracht, wenn die Rede auf Fragen des Familienlebens kommt. Ausnahmen von einem solchen partnerschaftlichen Vorgehen werden entweder mit unerschütterlichen Rollenerwartungen (*„Natürlich geht meine Frau mit mir, wenn ich versetzt werde“*) oder unterschiedlichen Verdienstmöglichkeiten (*„Meine Frau war Sekretärin, meinen Sie, davon können wir leben?“*) begründet. Ob die guten Vorsätze auch in der Realität immer durchzuhalten sind, bleibt abzuwarten:

„Ich bin mir mit meiner Verlobten einig, dass wir versuchen werden, alles, was auf uns zukommt, partnerschaftlich zu lösen.“ Int: *„Und was kann das praktisch bedeuten?“* *„Das wird man sehen. Aber ich weiß schon, dass das bei meinem Job schwierig werden kann.“* (Gruppe B)

17. Die Bedeutung lebenslanger Fortbildung

Diese Haltung setzt darauf, dass nur eine lebenslange Fortbildung eine einigermaßen sichere Gewähr dafür bieten kann, den beruflichen Anschluss nicht zu verlieren und damit auch eine Karriere zu ermöglichen. Bezüglich dieser Fortbildung betonen die Probanden, dass man nicht nur die betrieblichen Angebote nutzen sollte, sondern dass gerade hierbei Eigeninitiative gefragt ist:

„Ich bin geradezu süchtig nach Fortbildung, ich lerne für mein Leben gerne etwas Neues. Und das ist auch die Voraussetzung dafür, dass ich im Beruf mithalten kann. Auf meinen Kenntnissen auszuruhen, das ist nichts für mich.“ (Gruppe C)

18. Die Vermeidung von Risiken

Diese ziemlich defensive Haltung führt zu einem Verhalten, das auf mögliche Chancen lieber verzichtet, wenn diese mit Risiken verbunden sind. Was man bisher erreicht hat, darf nicht gefährdet werden, unter anderem auch deshalb, weil möglicherweise noch unbekanntes Risiken lauern:

„Was man hat, das hat man. Und ich werde einen Teufel tun, das aufs Spiel zu setzen, um irgendwelchen Luftschlössern nachzujagen.“ (Gruppe C)

19. Das Vertrauen in eine fortwährende technologische Weiterentwicklung

Diese Haltung ist eine Variante von Einzelstrategie 15, wobei hier der Akzent auf dem rein technologischen Fortschritt liegt, dessen gesellschaftliche Konsequenzen in der Regel ausgeklammert bleiben:

„Die wissenschaftlichen Fortschritte sind so rasant und werden immer rasanter, dass ich mir nicht vorstellen kann, dass nicht alle Probleme auf Dauer durch die technische Weiterentwicklung gelöst werden. Gerade wenn man die Fortschritte in den letzten Jahren betrachtet, bin ich sicher, dass wir mit allen Schwierigkeiten klarkommen werden.“ (Gruppe C)

20. Das ständige Sich-Offenhalten

Diese Einzelstrategie beschreibt das Bemühen der Probanden, möglichst jede biografische Festlegung zu vermeiden, um sich jederzeit auf neue Herausforderungen und neue Chancen einstellen zu können. Diese Haltung kann sowohl für den privaten wie auch für den beruflichen Bereich als auch für beide gelten. Hinter dieser Strategie steht eine Weltsicht, die jede weitere Entwicklung als prinzipiell nicht vorhersehbar und damit auch nicht als planbar ansieht:

„Für mich ist oberstes Prinzip, mich nicht festzulegen. Wer weiß schon, was auf einen zukommt. Vielleicht bekomme ich mal ein attraktives Angebot aus Malaysia und sitze dann hier und komme nicht fort. Ich lebe so, dass ich jederzeit meine Koffer packen kann, und los geht's.“ (Gruppe B)

21. Die frühe Internationalisierung der eigenen Biografie

Probanden mit dieser Haltung legen viel Wert darauf, schon früh Auslandserfahrungen zu sammeln, um Sprachen und fremde Kulturen kennenzulernen. Sie gehen davon aus, dass ihnen diese Erfahrungen für ihre spätere berufliche Laufbahn nützlich sein werden:

„Ich habe schon während meiner Schulzeit zwei längere Aufenthalte in den USA und in Spanien gehabt. Jetzt gehe ich für meine Firma wieder in die Staaten, das hätte bestimmt nicht geklappt, wenn ich nicht schon dort gewesen wäre. Mit jedem Land, das ich kennenlerne, steigen auch meine Chancen.“ (Gruppe B)

22. Das Hinauszögern von biografischen Entscheidungen

Diese Haltung ist der Einzelstrategie 20 ähnlich, betrifft aber weniger eine allgemeine Lebenseinstellung als vielmehr konkrete biografische Entscheidungen. Diese sollen so spät als möglich getroffen werden, weil man erwarten kann, dass die Umstände und die biografischen Möglichkeiten dann klarer gesehen werden können. Sehr häufig ist diese Haltung bei Frauen hinsichtlich der Realisierung eines Kinderwunsches gegeben:

„Ich weiß, ich muss mich bald entscheiden, die biologische Uhr tickt. Aber heutzutage bekommen auch ältere Frauen noch Kinder und es wäre mir ganz lieb, wenn ich beruflich klarer sehen könnte. Aber ich kann nicht ewig warten.“ (Gruppe C)

23. Die Entwicklung und Pflege von biografischen Ausweichoptionen

Diese Strategie ist durch den Versuch gekennzeichnet, biografische Optionen nicht nur offenzuhalten, sondern möglichst auch neue zu entwickeln. Dabei geht es den Probanden vor allem darum, keine Kompromisse im Hinblick auf ihre derzeitige Lebensplanung machen zu müssen. Sollte dabei aber doch eine Schmerzschwelle überschritten werden, bleiben ihnen andere biografische Möglichkeiten:

„Mal angenommen, es klappt nicht mit meinem Wunschberuf, dann kann ich immer noch als Hausfrau und Mutter nebenher etwas Selbstständiges machen. Oder ich steige in das Geschäft meiner Eltern ein, mein Bruder hätte bestimmt nichts dagegen.“ (Gruppe B)

24. Die Ansammlung von Zukunftskapital

Kennzeichnend für diese Haltung ist der Versuch, möglichst jetzt schon Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben, die in Zukunft nützlich sein können. Dabei ist die Breite der Kenntnisse wichtiger als deren Tiefe, die man – falls notwendig – schnell erlangen kann. Häufig werden in diesem Zusammenhang Sprachen und EDV-Kenntnisse genannt:

„Ich glaube, dass Fremdsprachenkenntnisse der Schlüssel für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn sind. Deshalb versuche ich jetzt schon, mich möglichst intensiv damit zu beschäftigen. Wenn dann jemand z. B. mit Spanischkenntnissen gesucht wird, dann reichen vielleicht zunächst einige Grundkenntnisse, zur Not muss man dann einen Crash-Kurs machen.“ (Gruppe B)

25. Die Schaffung einer Rückfallbasis

Mithilfe dieser Einzelstrategie versucht der Proband sich für den Fall, dass irgendetwas in der beruflichen (oder auch in der persönlichen?) Laufbahn schiefläuft, eine Möglichkeit zu schaffen, auf die er im Bedarfsfall zurückgreifen kann. Während bei der Einzelstrategie 23 allgemeine Überlegungen dominieren, stehen hier ganz konkrete Möglichkeiten im Vordergrund:

„Ich habe den Kontakt zu meiner alten Firma nie ganz abreißen lassen. Als ich gekündigt hatte, standen mir noch ein paar Tage Urlaub zu, da bin ich aber weiter in die Firma gegangen, um meine Nachfolgerin einzuarbeiten. Dafür haben die mich sogar noch zu ihrem Betriebsausflug mitgenommen ... Ich glaube, ich könnte da jederzeit wieder anfangen, wenn das hier schiefliegt.“ (Gruppe C)

26. Die andauernde Berufsfindung

Bei dieser Strategie gehen die Probanden davon aus, dass sie ihren „endgültigen“ (sofern es ihn überhaupt gibt) Beruf noch nicht gefunden haben. Die Gründe dafür können vielfältig sein: Man kann derzeit noch nicht alle seine Fähigkeiten zur Geltung bringen, es entstehen in dem eigenen Tätigkeitsfeld ständig neue Berufsbilder oder der berufliche Aufstieg bringt auch neue Anforderungen mit sich. Insofern bleibt das gesamte Arbeitsleben eine ständige Suche nach dem „optimalen“ Beruf:

„Ich habe keine Ahnung, ob ich das, was ich jetzt mache, mein ganzes Leben lang machen werde. Mich reizen noch viele andere Dinge und ich kann mir gut vorstellen, dass

ich noch einmal etwas ganz anderes mache. Vielleicht etwas, was es jetzt noch gar nicht gibt.“ (Gruppe C)

27. Die positive Umdeutung negativer Ereignisse

Bei dieser Strategie versuchen die Probanden, möglichen negativen biografischen Ereignissen noch positive Seiten abzugewinnen. Dabei betonen sie ihre eigenen Möglichkeiten und den unbändigen Wunsch, sich von solchen negativen Dingen nicht unterkriegen zu lassen und diese – wenn irgend möglich – noch positiv für sich zu nutzen: *„Klar, auch ich kann mal arbeitslos werden. Aber diese Zeit kann ich zu einer intensiven Weiterbildung benutzen, man darf sich nur nicht durchhängen lassen. Solche Zeiten der Weiterbildung werden in Zukunft sowieso notwendig sein, warum also nicht dann?“ (Gruppe C)*

28. Die Verwirklichung eigener Ziele

Diese Haltung stellt eine Variante der Einzelstrategie 10 dar. Die Probanden betonen, dass es in Zeiten, in denen gesellschaftliche Ziele unklar sind, diese als ambivalent erlebt werden und ihre Verbindlichkeit verlieren, darauf ankommen müsse, eigene Ziele zu formulieren und diese – unbeirrt von allen möglichen Einflüssen – auch zu verwirklichen. Nur dieser „innere Kompass“ kann eine Garantie dafür sein, nicht den Kurs zu verlieren: *„Auf wen kann man sich denn noch verlassen, wenn nicht auf sich selbst. Und das meine ich nicht egoistisch oder arrogant, ich will niemanden zu meinen Überzeugungen bekehren. Aber nur ich kann für mich feststellen, ob das richtig oder falsch ist, was ich tue.“ (Gruppe C)*

29. Die Übereinstimmung von persönlichen und gesellschaftlichen Werten

Im Gegensatz zur vorangegangenen Einzelstrategie 28 gehen die Verfechter dieser Haltung davon aus, dass es sehr wohl verbindliche, wenn auch einem zeitlichen Wandel unterworfenen gesellschaftliche Werte gibt und es für die Individuen darauf ankomme, mit den persönlichen Wertvorstellungen nicht in Konflikt mit den gesellschaftlichen Zielen zu kommen. Dies verstehen die Probanden in der Regel nicht als Anpassung, sondern eher als Beleg dafür, dass sie in Übereinstimmung mit der gesellschaftlichen Moderne leben. Sie haben zumeist ein Selbstverständnis als „early adopters“, wie man diesen Typ in der Innovationsforschung nannte:

„Ich glaube, ich habe einen Riecher für gesellschaftliche Veränderungen und kann mich früh darauf einstellen.“ Int: „Heißt das, dass Sie ein moderner Typ sind?“ „Kann sein, darüber habe ich mir keine Gedanken gemacht, das ist auch nicht wichtig. Man muss nur darauf achten, dass man selbst mit seinen Ideen die gesellschaftliche Entwicklung nicht überholt.“ (Gruppe B)

30. Das Eintauchen in eine persönliche Clique

Diese Haltung kann leicht eskapistische Züge annehmen. Dem öffentlichen Leben begegnet man mit Misstrauen, weil dort Lug und Betrug herrschen und man deshalb dort keine Verlässlichkeit finden kann, ein Lebensbereich, in dem man gezwungen ist, ständig eine Maske zu tragen. Dem steht die „heile Welt“ der persönlichen Clique, in der Wahrhaftigkeit und Vertrauen herrschen und man auch Schwäche zeigen kann, in einem scharfen Kontrast gegenüber. Hier kann man noch der Mensch sein, der man eigentlich sein will:

„Ich muss mich geradezu von Zeit zu Zeit mit meiner Clique treffen, sonst würde ich bald bei einem Psychiater landen. Hier kann ich sein, wie ich eigentlich bin, und das Affentheater der Firma spielt hier keine Rolle. Hier merke ich auch, wie albern und verlogen das Getue in der Firma ist. Manchmal habe ich das Gefühl, als fiele eine Verkleidung von mir ab.“ (Gruppe C)

31. Die Definition der jetzigen Lebensphase als Durchgangsstadium

Eine Einzelstrategie, die gegenwärtigen Probleme zu minimieren und sie in ihrer Bedeutung herabzusetzen, besteht darin, die aktuelle Lebensphase als eine reine Durchgangsstadium zu definieren. Wenn diese Phase vorbei ist, verschwinden nach dieser Logik bestimmte Probleme von selbst, sei es aufgrund einer gesellschaftlichen Entwicklung oder aufgrund persönlicher Veränderungen:

„Wenn ich erst mal diese Zeit hinter mir habe und einen vernünftigen Posten einnehmen kann, dann ziehe ich mit meiner Freundin zusammen und alles wird sich normalisieren.“

Ich finde es auch gut, dass dann alles seinen normalen Gang gehen wird.“ Int: „Und wenn dann die Freundin wegziehen muss?“ „Das kann doch aber auch nur eine Zwischenzeit sein, irgendwann ist das doch alles vorbei. Zwischendurch muss man sich halt irgendwie behelfen.“ (Gruppe B)

32. Der freiwillige Stopp auf einer Sprosse der Karriereleiter

Die beiden letzten Einzelstrategien sind eigentlich nicht eigenständige Haltungen, sondern spezifische Varianten der Einzelstrategie 2. Sie sollen aber als prinzipielle und vermutlich weit verbreitete Haltungen einzeln aufgeführt werden. Strategie 32 beschreibt die Haltung eines Probanden, der zu einem bestimmten Zeitpunkt seiner beruflichen Karriere beschließt, dass es damit nun genug sei. Dies kann verschiedene Gründe haben: Die nächste Stufe ist nur schwer erreichbar („Der Preis, den ich mit meiner Frau da zahlen müsste, ist zu hoch“, „Man muss sich zu sehr querlegen und geht am Ende vielleicht doch leer aus“), andere Interessen gewinnen an Bedeutung oder ein erster Rückblick auf das bisherige Leben lässt bestimmte Aspekte in einem neuen Licht erscheinen:

„Ich habe immer hier im Rhein-Neckar-Raum gelebt, meine Familie wohnt hier schon seit Generationen. Ich war und bin immer noch in verschiedenen Vereinen, teilweise sehr aktiv, engagiert, meine Kinder gehen jetzt schon in dieselben Vereine, ich kenne hier Gott und die Welt. Und das alles aufzugeben, um vielleicht 500 Kilometer entfernt 300 Euro mehr zu verdienen, das lohnt sich nicht. Das sehe ich nicht ein und meine Frau würde da auch nicht mitmachen.“ Int: „Und was bedeutet das für Ihre weitere Karriere?“ „Dass dann wahrscheinlich damit Schluss ist. Dass ich hier im Betrieb noch eine Stufe weiterkomme, ist unwahrscheinlich, wir können froh sein, wenn wir nicht zugemacht werden.“ Int: „Und dann?“ „Dann ist es bestimmt von Vorteil, dass ich hier lebe, irgendetwas wird sich bestimmt tun und ich erfahre es sicher als einer der Ersten.“ (Gruppe C)

33. Die Stärkung der Familie als Gegengewicht zu beruflichen Risiken

Diese Haltung ist insofern sehr modern, als sie die Familie nicht mehr nur als Lebensgemeinschaft, sondern auch als emotionalen Schutzraum betrachtet, der es ermöglicht, den beruflichen und gesellschaftlichen Herausforderungen gewachsen zu sein. Zudem kann eine Familie auch eine wirtschaftliche Gemeinschaft sein, in der sich die Familienmitglieder, die sich in verschiedenen Stadien ihrer beruflichen Laufbahn befinden, gegenseitig unterstützen:

„Die Familie ist für mich das Allerwichtigste. Ich bin in einer wunderbaren Familie groß geworden, und was ich heute bin, ist ohne mein Familienleben gar nicht vorstellbar.“

(Gruppe B)

„Wenn ich mit Kollegen rede und mitbekomme, aus welchen kaputten Verhältnissen die kommen, dann wundern mich deren Schwierigkeiten heutzutage nicht mehr. Ich würde nie zugunsten einer Karriere auf ein gutes Familienleben verzichten. Ich weiß, das kostet Zeit und Energie und wird eventuell für meine Karriere nicht von Vorteil sein, aber man muss wissen, was eigentlich wichtig ist.“ (Gruppe C)

3 Fazit

Die Erwartung, dass Nachwuchsführungskräfte über gesellschaftliche Zukunftsbilder verfügen und ihre biografischen Pläne darin einbauen können, hatte sich also nicht erfüllt. Auch ansatzweise ließen sich keine übergreifenden Konzepte ausmachen, die sich zu entsprechenden Zukunftsvorstellungen verdichten könnten. Stattdessen dominierten eigenständige, in der Regel nicht reflektierte Einzelannahmen, wie sich die Gesellschaft entwickeln könnte, die nicht einmal unbedingt mit der eigenen Biografie verbunden werden. Dies führt zu Widersprüchen, die angesichts des hohen Ausbildungsstandes der kommenden Führungsschicht verwundern.

Die quantitative Hauptstudie sollte Klarheit erbringen, wie sich die gefundenen Verhaltensweisen und biografischen Einzelüberlegungen in der kommenden Führungsschicht verteilen und sich gegebenenfalls bei den „Managern von morgen“ zu übergeordneten Handlungsstrategien zusammensetzen.

Weil geschlossene Zukunftsbilder ebenso wenig zu existieren scheinen wie feste biografische Entwürfe, musste die quantifizierende Stufe auf die geschilderten biografischen Einzelüberlegungen zurückgreifen. Es sollte eine Typologie entwickelt werden, die darauf

eingeht, wie sich zukünftige Führungskräfte den gegebenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen stellen, wie sie sich auf die Zukunft vorbereiten, welche Schwerpunkte sie setzen.

E Ergebnisse der Haupterhebung

Den Kern der Untersuchungsergebnisse bilden fünf übergeordnete biografische Strategien, die jungen Nachwuchsführungskräften dazu dienen, mit den Herausforderungen des Erwerbslebens umzugehen. Wie diese Strategien auf Basis der qualitativ gefundenen biografisch-strategischen Einzelüberlegungen faktorenanalytisch ermittelt wurden, ist im Methodenkapitel B separat beschrieben.

In Abschnitt 1 werden die empirisch gefundenen Einstellungsdimensionen in ihrer jeweiligen inhaltlichen Beschaffenheit und Ausprägung vorgestellt und interpretiert. Ebenfalls wird untersucht, ob es Strategien gibt, die besonders stark bei den jüngeren Berufseinsteigern oder bei den älteren Nachwuchsführungskräften Zuspruch finden, ob es spezielle „Frauenstrategien“ oder „Männerstrategien“ gibt oder Strategien, die in einzelnen Profilgruppen stärker zum Tragen kommen als in den Vergleichsgruppen.

Abschnitt 2 befasst sich damit, welche gesellschaftlichen Probleme Nachwuchsführungskräfte als wichtig ansehen und inwieweit sie diese Probleme für lösbar halten. In diesem Abschnitt wird auch der Frage nachgegangen, wie Nachwuchsführungskräfte das demokratische System einschätzen und wo sie mittelfristig die deutschen Wachstumsbranchen der Zukunft sehen.

Eine Segmentierung der Führungsnachwuchs-Stichprobe (Cluster-Analyse) erbrachte vier deutlich voneinander abgegrenzte Führungsnachwuchstypen. In Abschnitt 3 werden die Nachwuchsführungskräfte dieser vier Segmente vorgestellt.

1 Die fünf biografischen Strategien

Hier wird von fünf biografischen Strategien zu reden sein, die jungen Nachwuchsführungskräften dazu dienen, mit den Herausforderungen des Erwerbslebens im Allgemeinen und mit ihrem persönlichen Karriereplan umzugehen. Jede dieser Strategien ist in allen Nachwuchsführungskräften angelegt, nur sind diese Strategien individuell unterschiedlich ausgeprägt – vergleichbar mit Merkmalen wie Größe und Intelligenz: Jeder verfügt über das Merkmal, aber in unterschiedlicher Ausprägung. Jede Strategie wird durch fünf Einzelaussagen („O-Töne“) der Nachwuchsführungskräfte umrissen. Zusammengefasst stehen diese fünf Aussagen für eine „biografische Strategie“, deren Benennung – das sei hier der guten Ordnung halber noch einmal angemerkt – nach subjektiven Kriterien erfolgte und deshalb als Teil der Interpretation verstanden werden muss.

Der erstaunliche Befund: Die subjektiv erlebte Stabilität des demokratischen Systems („Wie schätzen Sie die Stabilität unseres demokratischen Systems ein?“) hat starken Einfluss auf die biografische Weiterentwicklung von Nachwuchsführungskräften – dabei spielen die positiven oder negativen Einschätzungen zum Wirtschaftsstandort Deutschland eine vollkommen untergeordnete Rolle. Die Studie zeigt auch, dass der Bildungsstand der Eltern entscheidend bestimmt, wie die biografischen Strategien der Kinder aussehen.

Generell wird deutlich, dass sowohl auf den ambitionierten Berufseinsteigern wie auch auf den jungen Führungskräften, deren Verantwortungsbereich noch im Wachsen begriffen ist, ein enormer Karriere- und Erfolgsdruck lastet. Es liegt in der Natur der Sache, dass der Druck umso stärker erlebt wird, je ambitionierter die persönlichen Karrierepläne ausfallen. Doch der Druck ist nicht nur intrinsisch motiviert, sondern er verstärkt sich aufgrund der allgemeinen Gesellschafts- und Arbeitsmarktsituation in Deutschland.

Die kommenden Führungskräfte reagieren auf diesen Druck sowohl mittels offensiver Absicherungs- als auch mittels defensiver Abgrenzungsstrategien.

Fünf biografische Strategien

1. „Ressourcenaufbau als Sicherheit und Ausgleich zum Erwerbsleben“
2. „Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource“
3. „Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks“
4. „Konzentration auf das Machbare“
5. „Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit mit Fortschrittserwartung“

Die wesentliche Offensivstrategie ist der Aufbau von persönlichen Ressourcen und damit die Konstruktion eines multioptionalen biografischen Handlungsspielraums (Strategie 1.1 und als zusätzliche Reserven aufbaustategie 1.2). Hingegen kann man „Einschränkungen im privaten Bereich“ (1.3) und „Konzentration auf das Machbare“ (1.4) eher als Defensivstrategien verstehen, die dazu dienen, im Geflecht widerstreitender Anforderungen Prioritäten zu formulieren und Verausgabungen zu begrenzen. Daneben wird noch eine eigenständige strategische Dimension sichtbar (1.5), die man beinahe als eine „Glaubensdimension“ bezeichnen möchte, etwa in dem Sinne: Man ist für die Zukunft gerüstet, weil man an sich selbst glaubt und von einem natürlichen Fortschritt der Gesellschaft überzeugt ist.

1.1 Strategie: „Ressourcenaufbau als Sicherheit und Ausgleich zum Erwerbsleben“ (Work-Life-Balance)

„Eine Top-Führungskraft steht unter Dauerstrom. Jetzt kann ich noch entscheiden, wie weit ich Dauerstrom bei mir zulasse, bevor er mich gesundheitlich killt.“

Diese Strategie ist bei den befragten Nachwuchsführungskräften im Durchschnitt sehr stark ausgeprägt. Die enorm hohe Zustimmung unter den Nachwuchsführungskräften ist ein Indiz dafür, dass heutzutage selbst die kommenden Eliten Unterbrechungen in ihrem Erwerbsverlauf als selbstverständlich einkalkulieren und mit beruflichen Irritationen und Rückschlägen rechnen. Sie fahren eine Absicherungsstrategie durch Vielseitigkeit („*Man darf nie alle Eier in einen Korb legen*“ / „*Wenn Sie nichts anderes mehr haben als Ihren Job, dann können Sie sich erschießen, wenn Sie da aus irgendeinem Grund nicht mehr gewollt sind*“).

Einzelaussagen	Mittelwert
„Ein starkes und glückliches Familienleben ist ein optimaler Ausgleich für beruflichen Stress und Schwierigkeiten.“	3,4
„Ich hatte schon immer viele Interessen.“	3,3
„Man kann auch negativen Ereignissen positive Seiten abgewinnen, wenn man z. B. Phasen von Arbeitslosigkeit für eine intensive Weiterbildung nutzt.“	3,3
„Ständige Fortbildung ist heutzutage der Schlüssel für eine günstige Berufsperspektive.“	3,5
„Eine private Clique ist sehr nützlich, um beruflichen und privaten Stress abzubauen.“	3,3
Skalenmittelwert M	16,8

„trifft sehr zu“ = 4, „trifft überhaupt nicht zu“ = 1

Theoretische Mitte der Skala: 12,5; Maximum = 20; Minimum = 5; Cronbach's Alpha = .57

Tab. 1 Work-Life-Balance

Zwar steht der Beruf an erster Stelle, werden Fort- und Weiterbildung grundsätzlich als Motor für eine gelingende berufliche Biografie gewertet, aber gleichzeitig werden auch Gegengewichte und Ausgleichsmöglichkeiten zum Erwerbsleben aufgebaut. Man pflegt Freundschaften und Hobbys und schätzt ein intaktes Familienleben. Insofern gelangt der viel zitierte Begriff der „Work-Life-Balance“ nun zu neuen Ehren: Work-Life-Balance – also das ausgeglichene Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, wie auch immer „ausgeglichen“ individuell definiert sein mag – gilt vielen Personalberatungen und HR-Verantwortlichen als bedeutsam für Gesundheit und Wohlbefinden der Belegschaften. Jenseits dessen hat Work-Life-Balance nun als Wertvorstellung definitiv diejenigen erreicht, die in die oberen Führungsetagen nachrücken, allerdings nicht, weil es von außen als richtig gepredigt wird, sondern als eine intrinsische biografische Absicherungsstrategie.

Besonders stark wird diese Strategie von denjenigen verfolgt, die aus Elternhäusern mit niedrigerem Bildungsniveau stammen (vor allem bei niedrigem Schulniveau der Mutter). Die weiblichen Nachwuchsführungskräfte stimmen der Strategie nur unwesentlich stärker zu als die männlichen, auch nach Alter und Statusgruppe lassen sich unter den befragten

Nachwuchsführungskräften keine bemerkenswerten Akzeptanzunterschiede für die Strategie diagnostizieren.

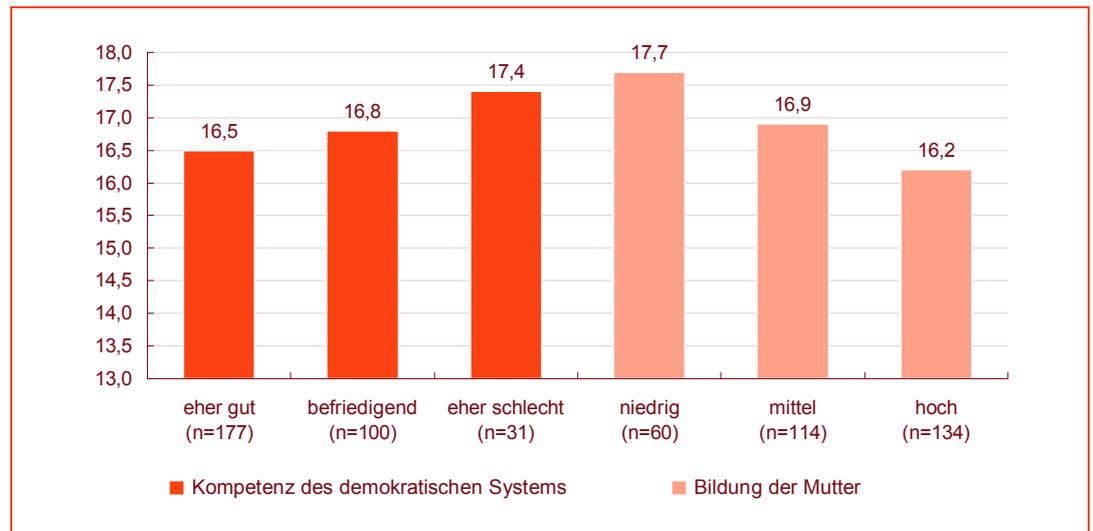


Abb. 1 Work-Life-Balance

Was allerdings auffällt, ist ein Zusammenhang der Beurteilungen dieser Strategie mit der Problemlösungskompetenz, die dem demokratischen System zugeschrieben wird („Wie beurteilen Sie die Kompetenz unseres demokratischen Systems, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme zu lösen?“): Besonders starke Zustimmung zu dieser Strategie findet sich vor allem dort, wo die Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems als eher schwach eingeschätzt wird.

„Ich will einen Job haben, der mir so viel Spaß macht, dass ich sage, die Stunde mehr bringt mich nicht um und ich sehe nicht auf die Uhr.“

Gerade dieser Zusammenhang legt die Vermutung nahe, dass es sich bei dieser Strategie um eine moderne und eine auf die Führungsebene zugespitzte Variation einer bereits aus anderen Jugendstudien bekannten Einstellungsdimension handelt, die als „Sicherung eigener Lebensbereiche“ bezeichnet und erstmals in der Shell Jugendstudie 2000 im Skalenbereich „Biografische Planung und Zeiterleben“ beschrieben worden ist (Fuchs-Heinritz, W.: Zukunftsorientierungen und Verhältnis zu den Eltern. In: Jugendwerk der Deutschen Shell: Jugend 2000, Opladen 2000, S. 35 ff.). Diese biografische Orientierung ist auch im Sinne von „Eigenzeit“ nach Hanns-Georg Brose zu verstehen: „trotz unübersichtlicher und schwer beeinflussbarer ... gesellschaftlicher Verhältnisse sein ‚Ding‘ machen ... Dies kann sich an ‚zeitlos beständigen‘ Orientierungen (Familie haben; vor dem Kamin sitzen) festmachen“. Durch die Sicherung des Eigenen macht man sich etwas unabhängiger von den „Wetterunbilden“ auf dem aktuellen Karriereweg und kann Irritationen und Rückschläge leichter kompensieren. Außerdem wird deutlich, dass sich die befragten jungen Leute eben aufgrund dieser vielfältigen Ressourcen für gut gerüstet halten, mit Schwierigkeiten im Erwerbsleben umzugehen.

1.2 Strategie: „Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource“

Diese Strategie treibt die Unabhängigkeit des Einzelnen noch weiter. Sie beschreibt nicht nur die Ansammlung von Ressourcen, die einem beruflich neue Wege eröffnen, sondern geradezu die Emanzipation vom deutschen (Arbeits-)Markt. Eben weil berufliche Chancen durch Fremdsprachenkenntnisse und Auslandsaufenthalte steigen, ist die Internationalisierung der Lebensläufe in vollem Gange. Der Aussage „Die zukünftige Situation in Deutschland wird mich nicht betreffen, da ich vermutlich ins Ausland gehen werde“ stimmt immerhin jeder vierte Befragte zu.

Zusätzlich zu ihrer Muttersprache sprechen die kommenden Führungskräfte durchschnittlich zwei Fremdsprachen (1,7). Nur fünf der 308 Befragten geben an, keine Fremdsprache zu beherrschen. Fast jeder spricht Englisch (96 Prozent). Etwa jeder Dritte spricht Französisch, es folgen in der Reihe der von den Nachwuchsführungskräften meist

„Für zwei bis drei Jahre gerne auch in ein aufstrebendes Land gehen, wo ich etwas mit aufbauen kann, das wäre was.“

gesprochenen Fremdsprachen Spanisch (19 Prozent), Russisch (11 Prozent) und Italienisch (6 Prozent). Chinesisch spielt bislang noch keine große Rolle im Portfolio der Nachwuchsführungskräfte, doch insgesamt werden 16 verschiedene Sprachen angegeben, in denen vereinzelt Fremdsprachenkenntnisse bestehen, das Spektrum reicht bis zu Japanisch und Hindi.

Einzelaussagen	Mittelwert
„Ohne Auslandserfahrungen hat man heute keine beruflichen Chancen mehr.“	2,3
„Die zukünftige Situation in Deutschland wird mich nicht betreffen, da ich vermutlich ins Ausland gehen werde.“	1,9
„Ich habe schon häufig darüber nachgedacht, Deutschland zu verlassen und einen Job im Ausland anzunehmen.“	2,1
„Ich werde in meiner beruflichen Karriere versuchen, möglichst jedes Risiko zu vermeiden.“	2,3
„Ohne die Beherrschung mehrerer Fremdsprachen hat man heute praktisch keine beruflichen Chancen mehr.“	2,7
Skalenmittelwert M =	11,3

„trifft sehr zu“ = 4, „trifft überhaupt nicht zu“ = 1
Theoretische Mitte der Skala: 12.5; Maximum = 20; Minimum = 5; Cronbach's Alpha = .67

Tab. 2 Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource

Zwar geben im Moment aufs Ganze gesehen noch 58 Prozent der „Manager von morgen“ an, nicht länger im Ausland beschäftigt gewesen zu sein. Auf die Frage: „Wenn Sie einmal alles zusammenrechnen – wie viele Monate waren Sie dann berufs- oder ausbildungsbedingt im Ausland beschäftigt?“ antwortete jeder Dritte mit „bis zu einem Jahr“ und zehn Prozent mit „länger als ein Jahr“. Doch ein Vergleich nach Alters- und Statusgruppen lässt den Trend erahnen: Auslandserfahrung wird mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit für Führungskräfte – und nebenbei machen sich die kommenden Führungskräfte damit von Deutschland auch unabhängiger, als es ihre Vorgänger waren.

	Gesamt (n=308)	Berufseinsteiger mit Führungsaspiration (n=108)	Nachwuchsführungskräfte, bereits mit Personalverantwortung (n=200)
Gar nicht	57%	54%	60%
Bis 1 Jahr	33%	38%	30%
Über 1 Jahr	10%	8%	10%

Tab. 3 Dauer bisheriger berufs- oder ausbildungsbedingter Auslandsaufenthalte

Auffallend ist der starke Zusammenhang zwischen der Dauer der bisherigen Auslandsaufenthalte und der subjektiven Karriereprognose. Wer sich schon länger aus beruflichen oder Ausbildungsgründen im Ausland bewegt hat, schätzt in der Regel auch die eigenen Karrierechancen positiver ein, als das vergleichbare Befragte tun, die nur über kürzere oder über gar keine Auslandsaufenthalte berichten können.

Selbsteinschätzung zu den weiteren Karrierechancen	Gesamt-Stichprobe	Subjektive Einschätzung der eigenen längeren berufs-/ausbildungsbedingten Auslandsaufenthalte		
	(n=308)	keine (n=177)	bis 1 Jahr (n=100)	über 1 Jahr (n=31)
sehr gut / eher gut	87%	81%	94%	97%
befriedigend	13%	19%	6%	3%

Tab. 4 Subjektive Karriereprognose nach Auslandserfahrung

Die Einschätzung der wirtschaftlichen Situation in Deutschland scheint unbeeinflusst davon zu sein, in welchem Grade sich die Befragten nach dem Ausland orientieren. Deutlich wird allerdings, dass diejenigen, die schon einmal einen Weggang aus Deutschland erwogen haben, dies keineswegs getan haben, weil sie etwa über die wirtschaftliche Lage in Deutschland besonders pessimistisch urteilen würden. Lediglich zwei Prozent in dieser Gruppe schätzen die derzeitige Wirtschaftslage in Deutschland als eher schlecht ein, 56 Prozent halten die Wirtschaftslage für eher gut oder sogar sehr gut. Einen Zusammenhang zur Beurteilung der konjunkturellen Aussichten in Deutschland scheint es jedoch zu geben: Von denen, die schon einmal über einen Umzug ins Ausland nachgedacht haben, rechnen immerhin elf Prozent mit einer Verschlechterung der Wirtschaftslage in Deutschland. Wer noch niemals einen Weggang aus Deutschland erwogen hat,

neigt zu einer optimistischeren mittelfristigen Sicht. Nur drei Prozent aus dieser Gruppe glauben, dass sich die wirtschaftliche Lage in den nächsten Jahren in Deutschland verschlechtern wird, 48 Prozent gehen von einer Verbesserung der Lage aus.

Die Zustimmung zur Strategie „Auslandsorientierung“ unterliegt auch einer ausgesprochen starken Beeinflussung durch das Alter der Befragten. Sie fällt bei den jüngeren Befragten und Berufseinsteigern deutlich höher aus als bei den etwas älteren Befragten, die schon länger im Beruf sind. Unter denen, die schon einmal über einen Weggang aus Deutschland nachgedacht haben, sind überproportional viele Trainees (jeder Dritte). Personen, die etwa als Abteilungs- oder Stabstellenleiter bereits Führungsverantwortung tragen, sind in dieser Gruppe indes unterrepräsentiert.

Auch stimmen die Befragten aus Elternhäusern mit hohem Bildungsniveau (vor allem bei höherer Bildung des Vaters) dieser Strategie der „Auslandsorientierung“ sehr viel stärker zu als diejenigen aus Elternhäusern der mittleren und niedrigeren Bildungsschicht. Besondere Zustimmung erreicht die Strategie erwartbar bei denjenigen, die schon selbst auf eine längere Auslandserfahrung zurückblicken können. Ebenfalls hohe Zustimmungswerte erreicht die Strategie bei denjenigen, die ihre eigenen Karriereaussichten eher als positiv bezeichnen. Diejenigen, die ihre Karrierechancen selbst weniger optimistisch einschätzen, stimmen der Strategie auch weniger zu. Dieser Zusammenhang von Auslandsorientierung und subjektivem Karriereoptimismus deutet ebenfalls darauf hin, dass es sich bei dieser Strategie um eine Aufbaustrategie von Zusatzressourcen handeln könnte, um Risiken und eventuell entstehende Negativprognosen abzufedern. Dass berufliche Risikovermeidung, persönliche Chancenoptimierung und Zukunftsabsicherung motivational hinter dieser Strategie stehen, wird schließlich aus den Einzelaussagen deutlich.

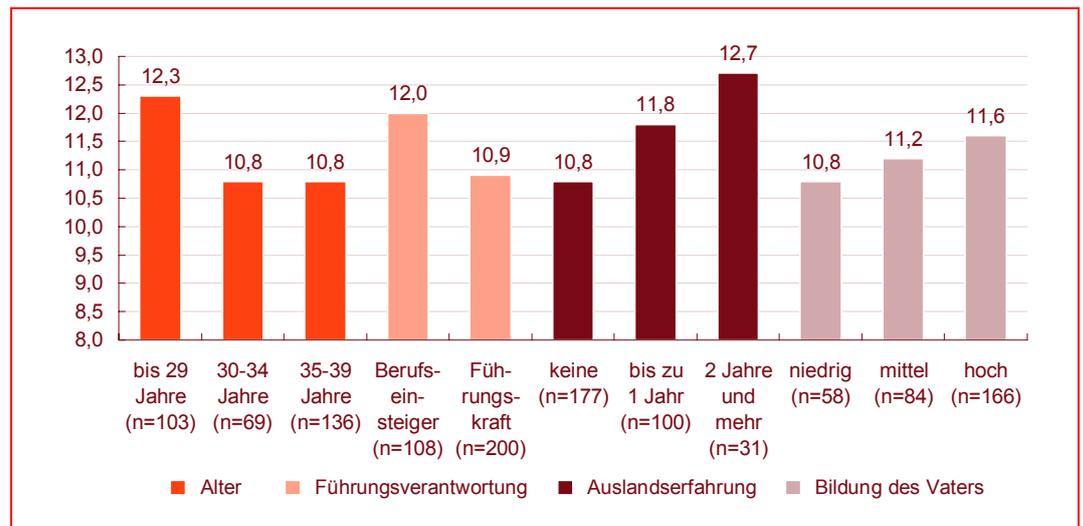


Abb. 2 Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource

„Durchsetzen werden sich die besten Ideen, Mut, Mobilität und Flexibilität. Darunter leidet aber die Familienplanung, denn dann ist der Vater sechzig und die Kinder zwölf.“

1.3 Strategie: „Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks“

Die Angst vor Arbeitslosigkeit macht inzwischen auch vor den kommenden Eliten nicht halt. Die Strategie erhält relativ hohe Akzeptanzwerte von den Nachwuchsführungskräften. Ein nachhaltig erlebter wachsender Erfolgsdruck transportiert sich für viele in die Privatsphäre: Den Zumutungen des Jobs und des eigenen geplanten Karriereweges begegnet man durch Kompromisse und Einschränkungen im privaten Bereich. Die Familie dient oftmals als Kompensationsmoment, wenn man sich dem Erfolgsdruck stellt. Der Druck wird weitergegeben, Privates wird untergeordnet. Was vor allem dann gut funktioniert, wenn man sich als auf der Durchreise befindend einschätzt („Ich bin ja auch noch nicht angekommen“). Das gefühlte Durchgangsstadium erleichtert es, Einschränkungen hinzunehmen, da sie auf ein nächstes berufliches Ziel orientiert sind, mit dem eine neue Lebensphase und neue Lebensumstände verknüpft werden. Als besonders schwierig empfinden es jene, die erkannt zu haben glauben, dass es immer weniger Angekommene

geben wird und man sein Berufsleben lang auf der Suche bleibt (das Leben als „andauernde Berufsfindung“).

Einzelaussagen	Mittelwert
„Für einen guten Job muss man heutzutage schon bereit sein, sich und seiner Familie einiges zuzumuten.“	3,2
„Der Erfolgsdruck auf junge Nachwuchskräfte hat gewaltig zugenommen.“	3,1
„Wer heutzutage Karriere machen will, muss viele Kompromisse im privaten Bereich eingehen.“	3,1
„Insgeheim hat heute jeder Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren.“	2,9
„Wenn man es genau betrachtet, ist das Leben eigentlich eine andauernde Berufsfindung.“	2,9
Skalenmittelwert M	15,2

„trifft sehr zu“ = 4, „trifft überhaupt nicht zu“ = 1

Theoretische Mitte der Skala: 12,5; Maximum = 20; Minimum = 5; Cronbach's Alpha = .61

Tab. 5 Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks

„In so vielen Ländern kann man arbeiten und gleichzeitig Kinder großziehen. Wenn sich in Deutschland nichts ändert, wird es keine Kinder geben. Jedenfalls nicht in der gebildeteren Schicht.“

Entsprechend finden sich die größten Akzeptanzunterschiede für diese Strategie auch je nach individueller Grundgestimmtheit hinsichtlich der eigenen Karriere (ob man also eher gute Chancen für sich sieht oder nicht): Wer optimistischer in die eigene berufliche Zukunft schaut, ist weniger zu privaten Einschränkungen bereit, wer pessimistischer ist, macht meist eher Kompromisse.

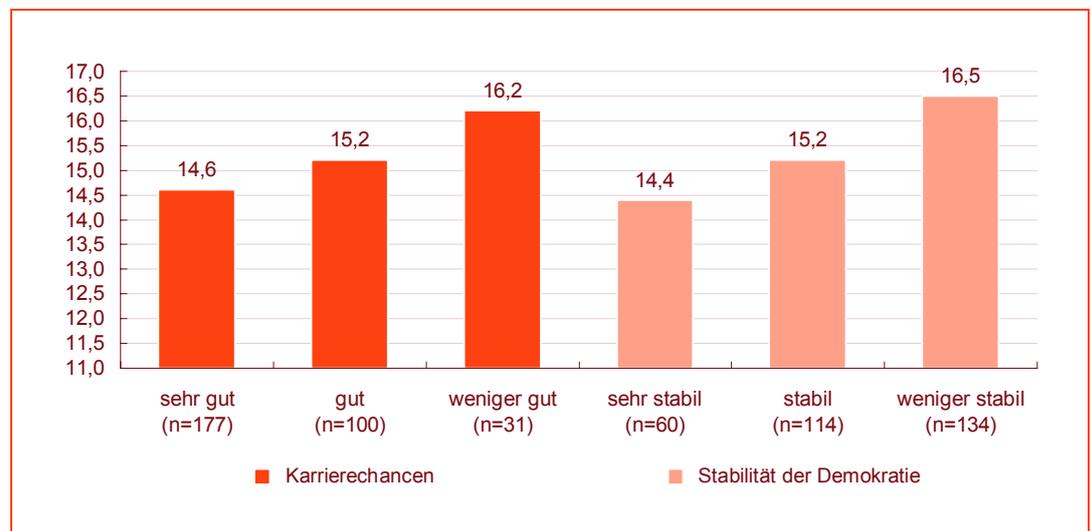


Abb. 3 Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks

Ebenfalls variieren die Akzeptanzwerte für die Strategie auch ganz stark je nach individueller Sicht auf die Demokratie. Wer das demokratische System für eher stabil hält und die demokratische Ordnung eher für kompetent, die anstehenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Probleme zu lösen, ist tendenziell seltener bereit, für den beruflichen Erfolg private Einschränkungen hinzunehmen.

1.4 Strategie: „Konzentration auf das Machbare“

Diese Strategie beschreibt eine Eingrenzung der eigenen biografischen Aufgaben angesichts instabiler gesellschaftlicher Planungsrahmen. Es handelt sich dabei um eine Strategie der Ressourcenschonung: Man versucht angesichts fehlender geschlossener gesellschaftlicher Zukunftsszenarien, vorzeitige Festlegungen und Bindungen zu vermeiden, den eigenen Planungshorizont auf Kurzfristigkeit herunterzufahren, um sich flexibel zu halten für neue biografische Herausforderungen. Dieser Teil der Strategie wurde bereits 2000 beschrieben (Fuchs-Heinritz, a. a. O., S. 36 ff.), als „Commitment auf Widerruf“ oder auch „Leben mit Revisionsvorbehalt“. Es wird hier in Anlehnung an Brose bezeichnet als „Lebensplanung und Formen der Handlungssteuerung ..., die – angesichts unübersichtlicher, un verfügbarer Verhältnisse – die Möglichkeit des Umsteuerns, der Vermeidung von Pfadabhängigkeit im Lebenslauf ermöglichen sollen.“

Einzelaussagen	Mittelwert
„Letzten Endes muss jede Generation nur diejenigen Probleme lösen, die während ihrer Zeit eine Rolle spielen.“	2,1
„Viele Schwierigkeiten im Lebenslauf lassen sich vermeiden, wenn man sich beruflich auf ein bestimmtes Unternehmen konzentriert.“	2,5
„Angesichts der Unklarheit der weiteren gesellschaftlichen Entwicklung macht es keinen Sinn, sich jetzt schon im beruflichen und privaten Bereich festzulegen.“	2,4
„Jede Generation muss die Probleme ihrer Zeit lösen und nicht diejenigen der kommenden Generationen.“	2,4
„Da man beruflich flexibel bleiben muss, hat es keinen Sinn, langfristige Pläne im beruflichen und privaten Bereich zu entwickeln.“	2,5
Skalenmittelwert M	11,9

„trifft sehr zu“ = 4, „trifft überhaupt nicht zu“ = 1;
Theoretische Mitte der Skala: 12,5; Maximum = 20; Minimum = 5; Cronbach's Alpha = .72

Tab. 6 Konzentration auf das Machbare

Die aktuelle Untersuchung zeigt, dass bei den Nachwuchsführungskräften von heute das persönlich-lebensplanerische „Commitment auf Widerruf“ einhergeht mit der pragmatischen Konzentration auf das Überschaubare, das Machbare, das Entscheidbare auch in übergreifenden Generationen- und Gesellschaftsfragen. Man will sozusagen seine Aufgabenliste weder im engen persönlichen noch im weiteren generationellen Kontext überfrachten.

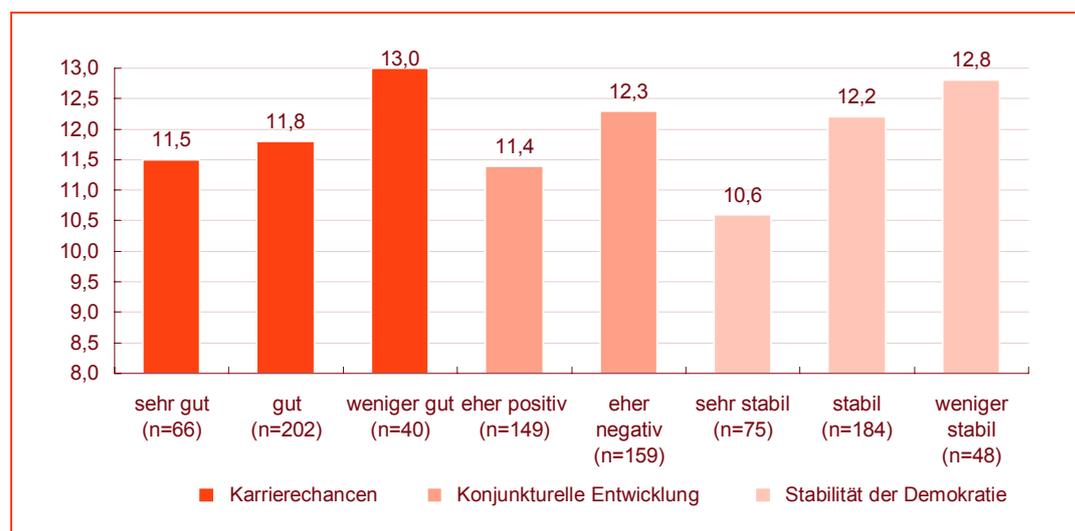


Abb. 4 Konzentration auf das Machbare (1)

Besonders hoch fällt die Zustimmung für diese „Ressourcen-Spar-Strategie“ denn auch bei den Befragten aus, die sich persönlich weniger gute Karrierechancen ausrechnen und die weniger stark an die Stabilität des demokratischen Systems glauben. Darin ähneln die Urteilsstrukturen denen für die andere Defensivstrategie 1.3 („Einschränkungen im privaten Bereich ...“). Dies ist überdies die einzige der fünf strategischen Dimensionen, auf deren Beurteilung sich die aktuelle Sicht auf die konjunkturelle Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Deutschland auswirkt. Wer für die nähere Zukunft eher an eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation in Deutschland glaubt, stimmt der Strategie in hohem Maße zu.

Darüber hinaus zeigt sich aber bei dieser Defensivstrategie noch ein außerordentlich starker Effekt des elterlichen Bildungsniveaus (besonders das Schulniveau der Mutter, hier gibt es einen linearen Zusammenhang) auf die Urteile: Befragte aus Elternhäusern mit niedrigerem Bildungsniveau stimmen dieser Dimension signifikant schwächer zu als die Befragten aus höher gebildeten Elternhäusern.

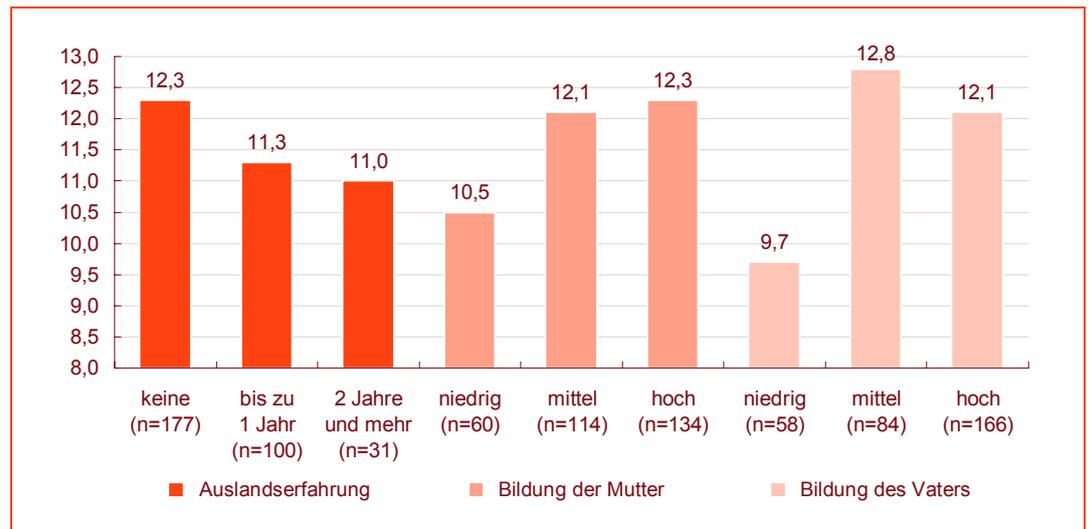


Abb. 5 Konzentration auf das Machbare (2)

1.5 Strategie: „Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit mit Fortschrittserwartung“

„Wir haben mittlerweile Bewerber, die waren in China, Nairobi und Islamabad, sind super qualifiziert und haben mit Anfang dreißig bereits unglaublich viel erlebt. Das war früher noch nicht mal im Traum denkbar oder notwendig.“

Diese Strategie unterscheidet sich von allen bisher vorgestellten strategischen Dimensionen dadurch, dass sie auffallend wenig durch soziodemografische Parameter (wie das Schulniveau der Eltern oder Ähnliches) moduliert wird. Bei dieser Strategie handelt es sich um eine Einstellungsdimension, welche sich bei den befragten Nachwuchsführungskräften sozusagen intrinsisch, also aus der eigenen Persönlichkeit selbst heraus, formuliert. Die Strategie, in sich selbst zu vertrauen und sich allenfalls flankierend auf Kompetenzen außerhalb der eigenen Person zu verlassen, ist in ähnlicher Form bereits bei früheren Jugenduntersuchungen beschrieben worden, allerdings war diese Strategie dort als Teil einer übergeordneten subjektiven Zukunftskompetenz zu verstehen (ich glaube sicher/wahrscheinlich, dass ich meine persönliche Zukunft nach meinen eigenen Vorstellungen gestalten kann und: ich fühle mich eher gut auf die Zukunft vorbereitet). Diese gefühlte subjektive Zukunftskompetenz korrelierte stark mit einem hohen kulturellen Kapital im Elternhaus (vor allem hohes elterliches Bildungsniveau) und ebenfalls mit einem hohen Grad von emotionalem Aufgehobensein im Elternhaus (z. B. hohes Zutrauen der Eltern in die Fähigkeiten des Kindes, partnerschaftlich-respektvoller statt autoritärer Erziehungsstil, viel Lob, viel Ansporn, hohe Anforderungen).

Einzelaussagen	Mittelwert
„Ich habe schon früh gemerkt, dass ich karrieremäßig weiter kommen kann als viele andere.“	2,9
„Ich hatte eigentlich schon immer das Gefühl, dass ich leistungsmäßig besser drauf bin als viele andere.“	2,9
„Schon während der Schulzeit war eine spätere Karriere für mich sehr wichtig.“	2,7
„Es wird immer einen gesellschaftlichen Fortschritt geben, der viele Probleme lösen wird.“	2,9
„Ich habe schon früh erkannt, welche Berufsrichtung für mich infrage kommt.“	2,8
Skalenmittelwert M	14,1

„trifft sehr zu“ = 4, „trifft überhaupt nicht zu“ = 1
Theoretische Mitte der Skala: 12,5; Maximum = 20; Minimum = 5; Cronbach's Alpha = .61

Tab. 7 Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit mit Fortschrittserwartung

Zumindest der Zusammenhang von höherem elterlichen Bildungsniveau und höherer gefühlter subjektiver Zukunftskompetenz ist in der Gruppe der Nachwuchsführungskräfte nun verwässert, wenngleich nicht völlig aufgehoben. Das heißt also: Unter den Nachwuchsführungskräften finden sich durchaus zahlreiche Personen, die es – nennen wir es einmal: suboptimalen Bildungssozialisationsbedingungen im Elternhaus zum Trotz – schaffen wollen, die es auch schaffen können, weil sie an sich glauben. Nun ist dieser Zusammenhang nicht kausal interpretierbar (man weiß nicht, was davon das Huhn und was davon das Ei ist und was davon zuerst da war), fest steht nur, dass es diesen Zusammenhang – auch – gibt. Wir haben also in der Befragtengruppe sowohl diejenigen mit ausgesprochen positiver Sozialisationsbilanz in einem formal gut gebildeten Eltern-

haus, die an sich glauben, und wir haben Personen, die besonders stark an sich glauben – der niedrigeren formalen Bildungsabschlüsse ihrer Eltern zum Trotz. Es gibt also beides, und die eine Variante ist nicht signifikant wahrscheinlicher als die andere. Freilich ist die Tatsache, dass es beides gibt, an sich keine bahnbrechende Neuigkeit. Trotzdem sollte man diesen Hintergrund in der aktuellen öffentlichen Diskussion um Krippenplätze versus Mutterglück schon einmal zur Kenntnis nehmen. Zwar liegt das Bildungsniveau der Elternhäuser im Sample der Nachwuchsführungskräfte leicht über dem Bildungsniveau der Elternhäuser von Jugendlichen vergleichbarer Alterskohorten aus repräsentativen Jugendstudien und es lässt sich auch aus den Daten dieser Untersuchung ablesen, dass die Elternhäuser der jüngeren Befragten bis 29 Jahre über deutlich höhere Bildungsabschlüsse verfügen als die der älteren Befragten zwischen 35 und 39 Jahren (siehe Tabelle: Anteil von Hochschulabschlüssen in den Elternhäusern), aber: Biografisch-erwerbliche Selbstsicherheit in den kommenden Führungsriege speist sich eben nicht automatisch aus einem hohen elterlichen Bildungsniveau, sondern ist allzu häufig auch auf anderen Wegen entstanden.

	Gesamt (n=308)	bis 29 Jahre (n=103)	30 bis 34 Jahre (n=69)	35 bis 39 Jahre (n=136)
Anteil der Mütter mit Hochschulabschluss	20%	30%	16%	14%
Anteil der Väter mit Hochschulabschluss	32%	37%	35%	27%

Tab. 8 Anteil von Hochschulabschlüssen in den Elternhäusern

Es gibt jedoch noch einen ganz anderen Punkt, der unbedingt zusätzliche Beleuchtung verdient: Die biografisch-erwerbliche Selbstsicherheit des Einzelnen, also der Glaube an die eigene Leistungs- und Karrierefähigkeit, geht meist einher mit einer gewissen Fortschrittsgläubigkeit, die sich interessanterweise nicht nur auf den eigenen persönlich-biografischen Fortschritt, sondern auch auf den gesellschaftlichen Fortschritt bezieht. Diese Fortschrittsgläubigkeit ist jedoch nicht, wie man zunächst vermuten könnte, zwingend auch mit einer „naiven“ persönlich-biografischen und gesellschaftlichen Linearitätserwartung verknüpft. Nein, vielmehr sind in diesem Konzept Rückschläge und Umwege in aller Regel durchaus mit einkalkuliert, wenngleich es im Grundsatz noch weitestgehend von einem linearen Zeiterleben ausgeht.

Während jedoch bei Broses theoretisch abgeleiteten Kategorien von biografischer Planung und Zeiterleben noch eine „konkret vorgestellte Zukunft“ mitschwingt (*„lineare Zeit mit offener Zukunft bzw. persönliche Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels ... , also Orientierung an einer konkret vorgestellten Zukunft, deren Realisierung auch für möglich angesehen wird“*, vgl. Fuchs-Heinritz, a. a. O., S. 36 ff.), liegt heute der Fokus ganz deutlich in der *„persönliche[n] Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels“*, was sich prinzipiell auch schon im Jahr 2000 für die Repräsentativstichprobe von Jugendlichen in der empirischen Umsetzung andeutete. – Fuchs-Heinritz beschrieb bereits im Jahr 2000 eine biografische Planungsstrategie von folgendem „Grundton“: *„Die Zukunft wird natürlich Veränderungen und jetzt noch nicht überschaubare Bedingungen bringen, aber durch bewusste Planung des Lebens kann man Sicherheit gegenüber solchen Veränderungen erreichen, vielleicht sogar Erfolg im Leben. Die Zukunft erscheint vom einzelnen her als gestaltbar; sie wirkt nicht unüberschaubar-überwältigend ..., sondern eher als (lineare) Fortsetzung der Gegenwart“* (Fuchs-Heinritz, a. a. O., S. 43).

2 Wie die (deutsche) Gesellschaft wahrgenommen wird

2.1 Wichtigkeit und Lösbarkeit gesellschaftlicher Probleme

Selbst in einer so ressourcenstarken Gruppe wie der des Führungskräfte-nachwuchses gilt Arbeitslosigkeit als das wichtigste gesellschaftliche Problem, 89 Prozent der Befragten halten es für (sehr) wichtig. Ebenfalls als außerordentlich wichtige Gesellschaftsprobleme werden demografische Probleme (Alterspyramide, 88 Prozent) sowie die Probleme der

gesetzlichen Rentenversicherung (87 Prozent) und die Staatsverschuldung (82 Prozent) angesehen.

Als eher unwichtiges Problem aus Sicht des Führungskräftenachwuchses muss vor allem der Nord-Süd-Konflikt gelten, nicht einmal jeder zweite Befragte hält diesen für ein wichtiges oder gar sehr wichtiges Gesellschaftsproblem. Ebenfalls als weniger wichtig werden zudem die negativen Folgen der EU-Erweiterung, Krankheiten wie Aids, Vogelgrippe, SARS und die fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau eingeschätzt. Nicht einmal zwei von drei Befragten sehen diese Probleme als wichtig oder gar sehr wichtig an.

2.1.1 Was ist „wichtig“?

„Eine gewisse soziale Wärme würde der Gesellschaft insgesamt schon guttun.“

Die Wahrnehmung von gesellschaftlichen Problemen durch die kommenden Führungskräfte als wichtig oder weniger wichtig ist – und das ist ein sehr überraschendes Ergebnis der Studie – in keiner Weise daran gekoppelt, inwieweit das Problem als ein vom Menschen gemachtes oder beeinflusstes Problem gelten kann oder ob es als übergeordnetes globales Problem gelten muss, das durch den Menschen kaum beeinflussbar ist. Insofern zeigt sich eine Rangfolge nach Wichtigkeit, die auf den ersten Blick beliebig anmuten könnte, weil Rentenprobleme und Staatsverschuldung hier vor der Knappheit von Ressourcen und der Klimakatastrophe rangieren und der Nord-Süd-Konflikt weit abgeschlagen auf dem letzten Wichtigkeitsrang liegt.

Wenn man aber diese Rangliste nach „Wichtigkeit“ interpretiert als ein Ranking nach gefühlter persönlicher Betroffenheit durch die Probleme (wie die Frage letztlich im Fragebogen auch angelegt war), erschließt sich einem die logische Stringenz. Auch Vorläuferstudien zeigen, dass große Konzepte, gleichgültig ob aus der Problemkiste oder aus dem Fundus von politischen Theorien, immer genau dann als „wichtig“ gelten, wenn ein konkreter persönlich-biografischer Bezug dazu hergestellt werden kann.

Nur so lässt sich eine Aussage wie „*Ich habe andere Sorgen als Politik*“ erklären. Es gibt eben weniger abstrakte Fragen und Themen im Leben der jungen Leute als den Nord-Süd-Konflikt, Themen, von denen erwartet wird, dass sie als Problem sehr viel unmittelbarer und direkter auf die eigene Biografie durchschlagen werden. Arbeitslosigkeit, Alterspyramide und Rentenproblematik sind genau solche Probleme, die zwar auch abstrakt sind, deren Konkretisierung sich die jungen Nachwuchsführungskräfte jedoch in Auswirkung auf den eigenen Lebensverlauf im Moment viel genauer vorstellen können als das momentan bei Konzepten wie „Terrorismus“ oder Problemen, die sich um die Desintegration der Gesellschaft und Verteilungskonflikte innerhalb der EU ranken, der Fall ist.

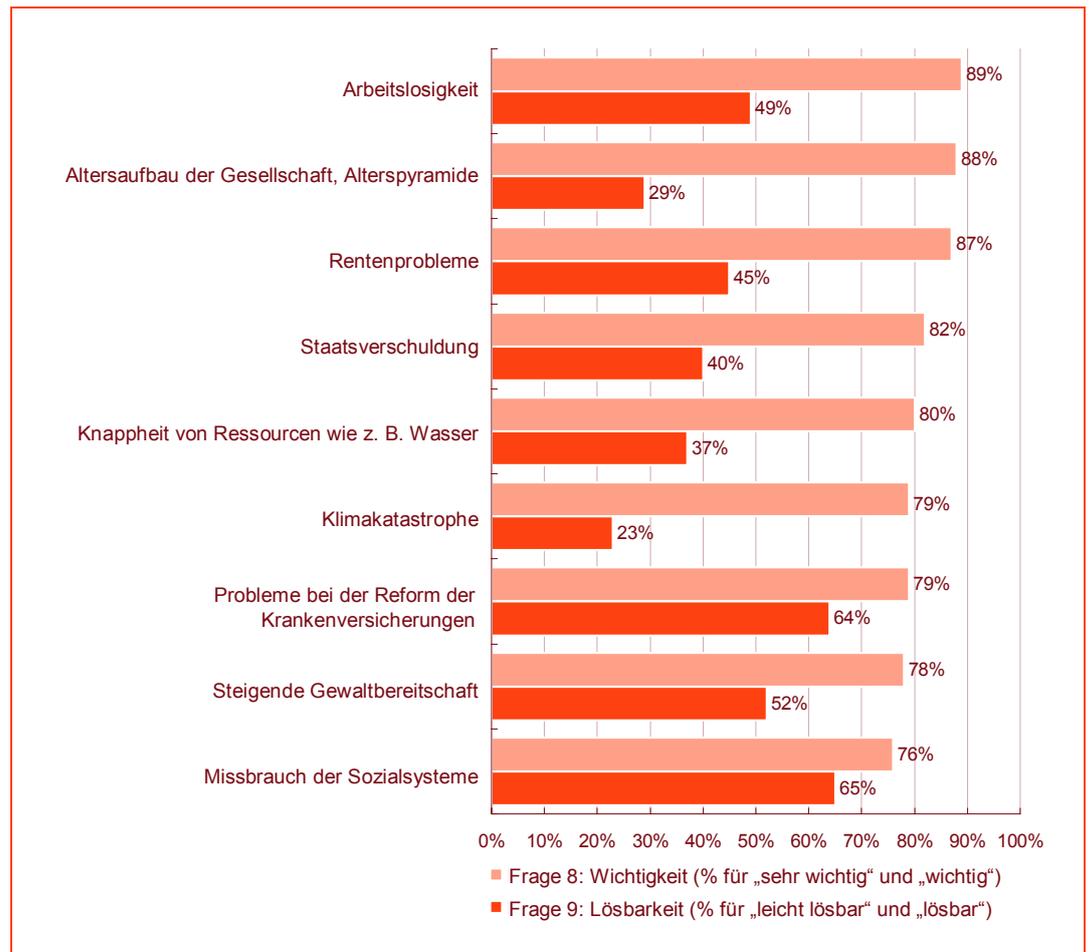


Abb. 6 Wichtigkeit und Lösbarkeit gesellschaftlicher Probleme (1)

„Arbeit, Veränderungen in der Arbeitswelt, das ist ja viel unmittelbarer und betrifft mich im Moment eher als die Frage von Terrorismus oder Klima.“

Hinsichtlich der Lösbarkeit der gesellschaftlichen Probleme argumentieren die Nachwuchsführungskräfte ausgesprochen differenziert. Als am ehesten lösbar werden aktuelle und synchrone Verteilungsprobleme zwischen Arm und Reich angesehen, besonders zwischen Ost und West, aber auch zwischen Nord und Süd bzw. zwischen Staaten oder Gruppierungen mit Wohlstandsgefälle: Die fehlende Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau etwa oder die Probleme durch Missbrauch der Sozialsysteme sehen jeweils knapp zwei von drei Befragten als (leicht) lösbare Probleme an. Gleichmaßen positiv fällt die Einschätzung zur Lösbarkeit der Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen aus (64 Prozent halten diese für [leicht] lösbar). Hinsichtlich der negativen Folgen der EU-Erweiterung gibt sich der Führungskräfte nachwuchs ebenfalls weitgehend optimistisch: 56 Prozent der Befragten glauben an die Lösbarkeit des Problems. Auch bezüglich des Nord-Süd-Konfliktes, der steigenden Gewaltbereitschaft im eigenen Land, Arbeitslosigkeit und Arbeitsplatzverlagerungen ins Ausland meint etwa jeder zweite Befragte, dass es sich dabei um lösbare oder gar leicht lösbare Probleme handelt. Es scheint, als seien die jungen Nachwuchsführungskräfte zuversichtlich und glaubten an Lösungsmöglichkeiten, solange zwischen- und innerstaatliche ebenso wie diplomatische Interventionsmöglichkeiten zu Umschuldungen und Umverteilungen denkbar erscheinen.

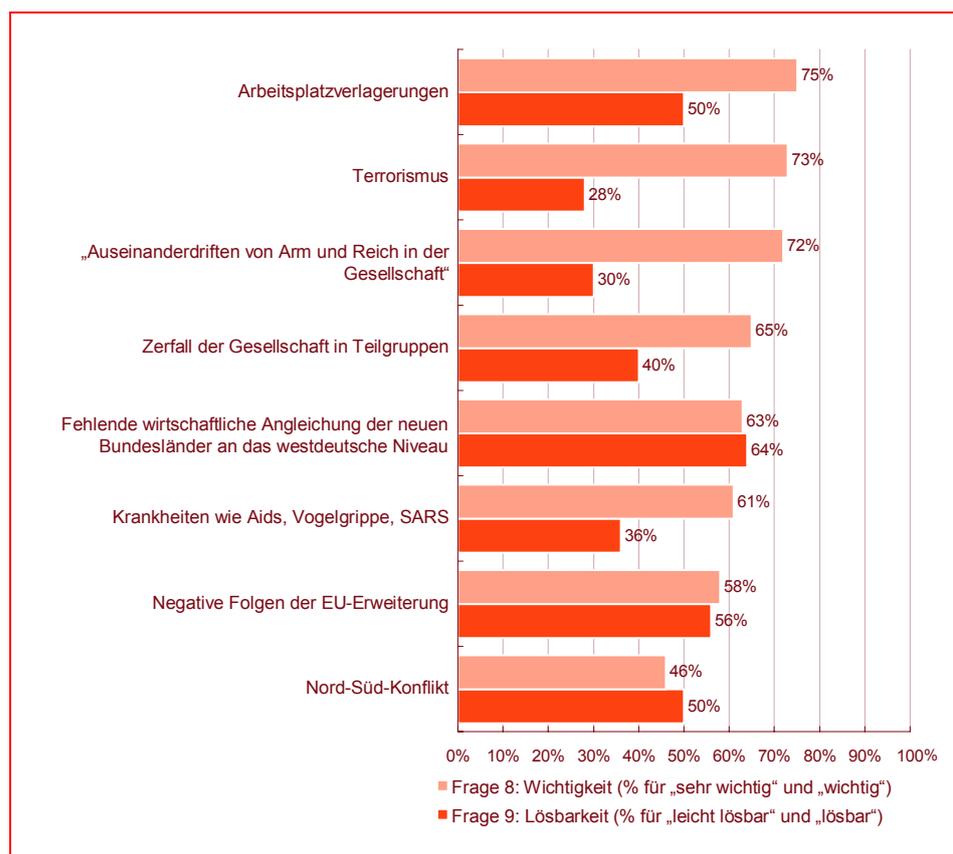


Abb. 7 Wichtigkeit und Lösbarkeit gesellschaftlicher Probleme (2)

„Der Staat wird sich wohl eher noch weiter zurückziehen. Deshalb werden Unternehmen immer mehr auch eine gesellschaftliche Rolle einnehmen.“

2.1.2 Wo endet der Optimismus in Sachen „Lösbarkeit“?

Eine etwas pessimistischere Sicht wird schon deutlich, sobald es um diachrone und inter-generationelle Verteilungsprobleme geht, die sich gleichsam wie ein roter Faden von einer Generation in die nächste ziehen und die Spur sozialer struktureller Desintegration in sich tragen. Bei „Rentenproblemen“, „Staatsverschuldung“, bei „Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen“ und besonders bei „Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft“ fällt schon der Mehrzahl der Befragten keine Lösungsmöglichkeit mehr ein. Gerade bei letzterem Problem geht es um nichts Minderes als die Etablierung und die Vererbung von Parallelgesellschaften in Deutschland, die sich sowohl ethnisch als auch über andere Merkmale definieren können – die als Parallelwelten aber in jedem Falle zum Ausdruck unterschiedlicher Wohlstandsniveaus geraten, die zur Desintegration der deutschen Gesellschaft, wie sie bisher als Solidargesellschaft verstanden worden war, führen und ein „Parallelweltentum“ innerhalb der deutschen Gesellschaft perpetuieren.

Ausdrucksstärkere Ratlosigkeit herrscht nur noch bei Problemen, die supranational und supragesellschaftlich angelegt sind wie „Terrorismus“, „Klimakatastrophe“ und „Alterspyramide“. Bei Alterspyramide, Klimakatastrophe und Terrorismus geht die Schere zwischen Wichtigkeit und Lösbarkeit auch aus Sicht der kommenden Führungskräfte am weitesten auseinander – es handelt sich dabei also um als äußerst wichtig eingestufte Probleme, die aber nicht als lösbar angesehen werden.

Eine Faktorenanalyse über die Urteile zur Lösbarkeit von Problemen erbrachte ein ausgesprochen interessantes Ergebnis: Es zeigt sich, dass die befragten jungen Nachwuchseliten die Einschätzung, ob Probleme behoben werden können oder nicht, in erster Linie davon abhängig machen, ob es sich dabei um ein sozial und staatlich erzeugtes Problem handelt oder um ein supranationales Problem, das sich dem Einfluss sozialer und (national-)staatlicher Ordnung entzieht.

Drei Problemgruppen in der Sicht der jungen Führungskräfte konnten damit identifiziert werden: „Staat / soziale Systeme“, „Globale Probleme“, „Soziale Desintegration“ (siehe Tabelle).

Problem-bereich	Einzelnenennungen	Institutioneller/ staatlicher Einfluss	Wichtigkeit	Lösbarkeit
I „Staat / soziale Systeme“	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen • Rentenprobleme • Staatsverschuldung • Missbrauch der Sozialsysteme 	sehr hoch	hoch und sehr hoch	hoch
II „Globale Probleme“	<ul style="list-style-type: none"> • Klimakatastrophe • Knappheit von Ressourcen • Altersaufbau der Gesellschaft • Terrorismus 	sehr niedrig	unspezifisch	sehr niedrig
III „Soziale Desintegration“	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Folgen der EU-Erweiterung • Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen • Fehlende wirtschaftliche Angleichung der NBL an das westdeutsche Niveau • Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft 	weniger hoch	weniger hoch	weniger hoch

Tab. 9 Problembereiche nach Lösbarkeit aus Sicht des Führungskräftenachwuchses

2.2 Stabilität und Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems

In regelmäßigen Abständen wird in den deutschen Medien seit fast einem halben Jahrhundert Politikverdrossenheit zum Thema, gleichgültig, ob sie als so genannte Politiker- oder Parteienverdrossenheit die Runde macht oder das Image des Politischen an sich zur Debatte steht. Beklagt wird neben den sinkenden Wahlbeteiligungen der Mitgliederschwund in den Parteien und anderen politischen Großorganisationen ebenso wie der Nachwuchsmangel im institutionellen politischen, kirchlichen oder gewerkschaftlichen Bereich. In dieser Diskussion werden die Aspekte des allgemeinen „Unwohlseins“ wegen der Veränderungen im politischen Geschäft in Zeiten der Globalisierung gedreht und gewendet: Es werde moderiert statt gestaltet, die Inszenierung ersetze die Politik, zum Forum des parlamentarischen Austauschs gerate immer häufiger die Talkshow im Fernsehen, das Primat der Politik sei verloren, die Wirtschaft regiere und die Politik sei der willfährige Erfüllungsgehilfe, die Unterschiede zwischen den Parteien seien bis zur Unkenntlichkeit geschrumpft, inhaltliche und programmatische Profile seien weder klar bei den einzelnen politischen Parteien/Institutionen noch bei deren Repräsentanten zu erkennen, Handlungsketten würden immer länger, (Tele-)Politik zeitige die Beliebigkeit, Verantwortlichkeiten seien immer schwerer dingfest zu machen, anstelle politischer Entscheidungen stehe zunehmend die Verwaltung von Sachzwängen.

Die Phalanx von immer wiederkehrenden Einwänden gegen das aktuelle politische „Geschäft“ kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass inzwischen eine neue Stufe in der öffentlichen Diskussion über Politikverdrossenheit erklommen ist: Das demokratische System als solches ist erreicht. Der Image-Niedergang des Politischen und der verantwortlichen Akteure schlägt auf das Image des demokratischen Systems selbst durch und stellt die Stabilität des Systems ebenso infrage wie dessen Problemlösungskompetenz. Zum Jahreswechsel 2006/2007 sah sich Deutschlands oberster Verfassungsrichter Hans-Jürgen Papier genötigt, seine Sorgen der BILD-Zeitung anzuvertrauen. Titel der Philippika: „*Deutschlands oberster Richter klagt an: Politiker zerstören Vertrauen in die Demokratie*“. BILD am SONNTAG zitierte Umfragen, nach denen jeder zweite Deutsche „*schon heute*“ mit der Demokratie unzufrieden sei, und der Präsident des Bundesverfassungsgerichtes formulierte fast in Endzeitstimmung: „*Unsere parlamentarische Demokratie lebt davon, dass den demokratischen Strukturen und der gewählten*

politischen Führung ein Grundvertrauen entgegengebracht wird. Ich beobachte eine erhebliche Beeinträchtigung dieses Grundvertrauens.“

Wie nun ist es bei der nachwachsenden Führungsgeneration eigentlich um das Vertrauen in die Demokratie bestellt? Teilen sie die gravierenden Sorgen des obersten Verfassungsrichters? Zunächst einmal muss festgehalten werden, dass gerade einmal 15 Prozent der befragten Nachwuchsführungskräfte das demokratische System als weniger stabil einschätzen und nur drei der 308 Befragten meinen, das System sei „überhaupt nicht stabil“. Auf die Frage: „*Wie schätzen Sie die Stabilität unseres demokratischen Systems ein?*“ antworteten dagegen 60 Prozent der Befragten mit „stabil“ und 24 Prozent sogar mit „sehr stabil“. Große Unterschiede in den Einschätzungen kommen nicht vor, die Frauen sind in diesem Punkte ebenso zuversichtlich wie die Männer.

„Bildungsinitiative und Familienförderung sind überfällig. Ungelernte Fachkräfte kriegt man auch woanders.“

Stabilität des demokratischen Systems	Gesamt-Stichprobe	Subjektive Einschätzung der eigenen Karriereaussichten		
	(n=308)	sehr gut (n=66)	eher gut (n=202)	befriedigend (n=40)
sehr stabil / stabil	84%	91%	87%	62%
weniger stabil	16%	9%	13%	38%

Tab. 10 Stabilität der Demokratie aus Sicht des Führungskräftenachwuchses

Auffällig ist indes, dass diejenigen, die ihre persönlichen Karriereaussichten weniger positiv einschätzen, in deutlich geringerem Ausmaß an die Stabilität der Demokratie glauben: Jeder Dritte in dieser Gruppe hält das demokratische System für weniger stabil. Hingegen glauben von denen, die nach eigener Einschätzung sehr gute Karrierechancen vor sich haben, nicht einmal zehn Prozent, dass die Demokratie weniger stabil ist, 38 Prozent halten sie sogar für sehr stabil (im Gesamtsample sind es nur 24 Prozent). Der Fortschritts- oder Stabilitätsglaube ist also in der Regel nicht teilbar. Wer daran glaubt, tut das fast immer zweigleisig: Er glaubt daran sowohl in der persönlichen als auch in der gesellschaftlichen Dimension, wer nicht daran glaubt, tut das meist auch in beiden Dimensionen nicht.

Hinsichtlich der Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems indes zeigt sich ein wesentlich differenzierteres Bild. Die Frage dazu lautete: „*Wie beurteilen Sie die Kompetenz unseres demokratischen Systems, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme zu lösen?*“ Das Spektrum der möglichen Antworten reichte von 1 (sehr gut) über 2 (eher gut) und 3 (befriedigend) bis hin zu 4 (eher schlecht) und 5 (sehr schlecht). Die theoretische Mitte dieser Skala liegt also bei 3. Im Gesamtsample ist ein Mittelwert von 2,7 erreicht worden, ein Wert, der also minimal über dem theoretischen Mittelwert liegt.

Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems	Gesamt-Stichprobe	Subjektive Einschätzung der eigenen Karriereaussichten		
	(n=308)	sehr gut (n=66)	eher gut (n=202)	befriedigend (n=40)
sehr gut / eher gut	36%	40%	37%	27%
befriedigend bis schlecht	64%	60%	64%	73%

Tab. 11 Problemlösungskompetenz der Demokratie aus Sicht des Führungskräftenachwuchses (1)

Nur 4 Prozent der Befragten beurteilen die Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems mit „sehr gut“. Immerhin 32 Prozent attestieren der Demokratie eine „eher gute“, 52 Prozent eine „befriedigende“ Problemlösungskompetenz. Jeder Zehnte hält die Problemlösungskompetenz der Demokratie für „eher schlecht“ und 2 Prozent halten sie gar für „sehr schlecht“. Auch hier wird ein Zusammenhang der Bewertungen mit der subjektiven Einschätzung der eigenen Karriereaussichten deutlich: Wer sich selbst eher gute Karrierechancen zurechnet, glaubt in der Regel auch eher daran, dass das demokratische System Lösungen für die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme generieren kann.

Ausgesprochen deutlich wird jedoch der Einfluss noch einer anderen Größe auf die Beurteilung der Demokratie: Die Bildung der Eltern (und hier besonders das Schulniveau der Mutter) bestimmt maßgeblich, wie das demokratische System wahrgenommen wird.

Bei niedrigem Schulniveau der Mutter attestieren nur 22 Prozent der Befragten der Demokratie eine eher gute Problemlösungskompetenz. Bei niedrigem Schulniveau des Vaters ist es gar nur jeder zehnte Befragte, der die Kompetenz der Demokratie als eher gut einstuft (in der Gesamt-Stichprobe tut das etwa jeder Dritte).

Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems	Gesamt-Stichprobe	Bildung der Mutter		
	(n=308)	niedrig (n=60)	mittel (n=114)	hoch (n=134)
sehr gut / eher gut	36%	22%	32%	46%
befriedigend bis schlecht	64%	78%	68%	54%

Tab. 12 Problemlösungskompetenz der Demokratie aus Sicht des Führungskräftenachwuchses (2)

Bemerkenswert ist ein weiterer Befund: Eine starke Auslandsorientierung korreliert mit einem sehr positiven Demokratieerleben. Diejenigen, die sich sehr stark am Ausland orientieren und von einem Umzug ins Ausland ausgehen, halten das demokratische System für ausgesprochen problemlösungskompetent (62 Prozent stufen die Problemlösungskompetenz als „sehr gut“ oder als „eher gut“ ein, in der Gesamt-Stichprobe sind es nur 36 Prozent).

2.3 Wirtschaft – Lage und Aussichten

Die wirtschaftliche Lage sollte von den Nachwuchsführungskräften anhand folgender Frage beurteilt werden: „Wie schätzen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage in Deutschland ein?“ Das Spektrum der möglichen Antworten reichte von 1 (sehr gut) über 2 (eher gut) und 3 (befriedigend) bis hin zu 4 (eher schlecht) und 5 (sehr schlecht). Im Gesamt-sample ist ein Mittelwert von 2,5 erreicht worden, also ein etwas positiverer Wert über der theoretischen Mitte. Jeder zweite Befragte schätzte die wirtschaftliche Lage zum Zeitpunkt der Befragung als „sehr gut“ (7 Prozent) oder als „eher gut“ (44 Prozent) ein. 43 Prozent der Befragten beurteilten die Wirtschaftslage als „befriedigend“. Sechs Prozent der Befragten hielten die Wirtschaftslage zum Befragungszeitpunkt für „eher schlecht“ und zwei der 308 Befragten hielten sie gar für „sehr schlecht“.

Wirtschaftliche Lage	Gesamt (n=308)	Männer (n=213)	Frauen (n=95)
sehr gut / eher gut	51%	59%	33%
befriedigend bis schlecht	49%	41%	67%

Tab. 13 Derzeitige wirtschaftliche Lage aus Sicht des Führungskräftenachwuchses (1)

Deutliche Unterschiede in den Beurteilungen zur Wirtschaftslage sind zu finden, wenn man die Einschätzungen der männlichen und weiblichen Befragten vergleicht. Die Frauen urteilen wesentlich kritischer als die Männer. Während beinahe zwei von drei männlichen Befragten (63 Prozent) die Wirtschaftssituation in Deutschland als eher gut oder sehr gut einschätzen, teilt diese Einschätzung nur jede dritte weibliche Führungsnachwuchskraft.

Wirtschaftliche Lage	Gesamt-Stichprobe	Einschätzung der Stabilität des demokratischen Systems		
	(n=308)	sehr stabil (n=75)	stabil (n=184)	weniger stabil (n=48)
sehr gut / eher gut	51%	60%	52%	31%
befriedigend bis schlecht	43%	37%	42%	56%
eher schlecht / sehr schlecht	6%	3%	6%	12%

Tab. 14 Derzeitige wirtschaftliche Lage aus Sicht des Führungskräftenachwuchses (2)

Es zeigt sich ein ausgesprochen starker Zusammenhang zwischen der Demokratiewahrnehmung und der Wahrnehmung Deutschlands als Wirtschaftsstandort. Bei denjenigen, die das demokratische System in Deutschland als stabil voraussetzen, fallen die Beurteilungen der wirtschaftlichen Situation wesentlich günstiger aus als bei denen, die das System für weniger stabil halten. Doch während die subjektiv erlebte Stabilität und Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems starken Einfluss auf die biografische Weiterentwicklung von Nachwuchsführungskräften nimmt, spielen die positiven

oder negativen Einschätzungen zum Wirtschaftsstandort Deutschland bei den biografischen Strategiefindungen des Führungskräftenachwuchses nur eine untergeordnete Rolle.

„Umweltpolitik hat sich als Wachstumschance für uns erwiesen. Warum sollten wir nicht Weltmarktführer im Bereich grüne Energie werden?“

Beurteilung der konjunkturellen Aussichten

Die Antworten auf die Frage: „*Wie wird sich Ihrer Meinung nach die wirtschaftliche Lage in Deutschland in den nächsten Jahren entwickeln?*“ sollten einen Eindruck vermitteln, wie die kommende Führungsgeneration die konjunkturellen Aussichten beurteilt. Die Antwortmöglichkeiten reichten von 1 (wird sehr viel besser werden) und 2 (wird besser werden) über 3 (wird etwa gleich bleiben) bis hin zu 4 (wird schlechter werden) und 5 (wird sehr viel schlechter werden). Die konjunkturellen Aussichten werden von den Nachwuchsführungskräften recht zurückhaltend beurteilt. Im Gesamtsample wird nur ein leicht positiver Mittelwert von 2,6 erreicht. Nur 3 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sich die wirtschaftliche Situation deutlich („sehr viel“) verbessern wird, 45 Prozent gehen von einer Verbesserung aus, 46 Prozent erwarten eine gleich bleibende Situation, 5 Prozent erwarten eine Verschlechterung und lediglich drei von 308 Befragten rechnen mit einer deutlichen Verschlechterung („sehr viel schlechter“). Am positivsten urteilen auch hier wieder diejenigen, die das demokratische System sowohl hinsichtlich seiner Stabilität als auch hinsichtlich seiner Problemlösungskompetenz am günstigsten einschätzen. Darüber hinaus gibt es grundsätzlich keine bemerkenswerten Unterschiede in den Urteilsstrukturen – mit einer Ausnahme: Die jungen Berufseinsteiger urteilen signifikant optimistischer als die „alten Hasen“, die schon länger im Beruf und bereits weitestgehend in Führungspositionen sind.

Konjunkturelle Aussicht	Gesamt (n= 308)	Berufseinsteiger unter 29 Jahren (n=103)	Führungskräfte, 30 bis 39 Jahre (n=205)
wird (sehr viel) besser	48%	56%	45%
gleich bleibend bis (sehr viel) schlechter	52%	45%	55%

Tab. 15 Konjunkturelle Aussichten nach Einschätzung des Führungskräftenachwuchses

Wachstumsbranchen aus Sicht der „Manager von morgen“

Wo aber sieht die kommende Führungselite die Wachstumspotenziale des Landes? Diesem Thema wurde in einer offenen Frage nachgegangen (keine Vorgaben, ungestützte Abfrage): „*In welchen Wirtschaftsbranchen erwarten Sie mittelfristig, also in den nächsten vier bis fünf Jahren, in Deutschland große Wachstumspotenziale?*“

Es wurde ein breites Spektrum von Wachstumsbranchen gezeichnet. Im Durchschnitt wurden von jedem Befragten 2,4 Wachstumsbranchen genannt. Die Top-3-Branchen, in denen die Nachwuchsführungskräfte mittelfristig die größten Wachstumspotenziale erwarten, sind der IT- und Kommunikationsbereich (32 Prozent), der Dienstleistungs- und Beratungssektor (20 Prozent) sowie der Bereich der erneuerbaren Energien (19 Prozent).

Branchen	Prozentniveau der Nennungen
IT- und (Tele-)Kommunikationsbereich	32%
Dienstleistungs- und Beratungssektor	20%
Erneuerbare Energien	19%
Medizin-, Bio- und Gentechnik	18%
Automobilindustrie/Fahrzeugbau	17%
Anlagen-, Maschinenbau-, Stahl-, Metallbranche	17%
Finanzdienstleistungen, Immobilien, Börse	11%
F+E, Innovative Technologien, Hightech	10%
Baubranche, Klimatechnik	10%
Transport, Verkehr, Seefahrt, Logistik	10%
Luft- und Raumfahrtindustrie	9%
Energieversorgung, Energieeffizienz	9%
Pharma	9%
Chemie	8%
Handel, Groß-, Versandhandel, Export	8%
Reisen, Tourismus, Reisebörsen	7%
Elektronik, Mikroelektronik	7%
Elektrotechnik	5%
Gesundheit, Wellness, Pflege	5%
Sonstige Branchen (z. B. Medien, Verlage, soziale Dienste)	10%

Tab. 16 Wachstumsbranchen

3 Vier Typen von Nachwuchsführungskräften

„Immer früher haben die Leute Angst, keinen Job zu kriegen, müssen sich immer mehr reinhängen, mindestens zehn Praktika und drei Auslandsstationen haben – und dann beklagt man sich, dass die Jugend heute so unpolitisch ist.“

Um es gleich vorweg zu sagen: Es gibt keinen übergreifenden Generationenbegriff für die 20- bis 39-jährigen „Manager von morgen“. Das muss man nicht bedauern. Wann immer von der „Generation XYZ“ die Rede ist, sollte man unbedingt misstrauisch werden. Denn der Generationenbegriff suggeriert mit konstanter Bosheit etwas Falsches. Mit Labels wie „skeptisch“, „optimistisch“, „individualistisch“, „pragmatisch“, „verunsichert“, „egoistisch“, „hedonistisch“, „bindungslos“ und Etiketten wie „Spaßgeneration“, „Globale Networker“, „Konsumkids“, „Cyberjunkies“, „Mac.dots“ wird versucht, einen speziellen Wesenszug verkürzt auf den Punkt zu bringen. Doch gleichgültig, ob es sich dabei um Fettleibigkeit, Medianutzung, Vaterlandsloyalität oder „Heimatlosigkeit im globalen Dorf“ handelt, immer wird damit ein in sich geschlossenes Generationenbild transportiert, das zur vorschnellen Verallgemeinerung aufruft und dazu verleitet, in jeder neuen Generation eine homogene Gruppe zu erwarten, die in eine bestimmte Richtung „tickt“.

Solcherlei Etikettierungen – so verführerisch plakativ sie daherkommen – taugen nicht, die jungen Nachwuchsmanager in ihrer Vielfalt zu beschreiben, und werden den komplexen Lebenslagen, in denen sich junge Führungskräfte heute befinden, einfach nicht gerecht. Andererseits wollen wir uns natürlich nicht auf 308 Einzelfallbeschreibungen zurückziehen. Deshalb – und nur deshalb – ist hier der Versuch einer Typisierung unternommen worden, die bei aller statistischen „Zusammendampfung“ die große Heterogenität der „Chefs von morgen“ aufzeigen soll.

Nachfolgend stellen wir vier Typen von Nachwuchsmanagern vor, die sich in ihrer Haltung zum demokratischen System und ihren subjektiven Karriereprognosen unterscheiden und die in Abschnitt 1 beschriebenen fünf biografischen Strategien in unterschiedlichem Ausmaß verfolgen. Diese Typen haben sich aus einer Cluster-Analyse über alle befragten Nachwuchsmanager ergeben, einem statistischen Verfahren, mit dessen Hilfe sich Gruppen bilden lassen, die sich möglichst stark voneinander unterscheiden, die in sich jedoch so geschlossen und einheitlich wie möglich sind. Angestrebt wird also mit diesem explorativen gruppenbildenden Verfahren zweierlei: die höchstmögliche Homogenität innerhalb eines Segmentes (Clusters) und gleichzeitig die höchstmögliche Heterogenität zwischen den Segmenten (Clustern). Die Ähnlichkeiten zwischen den Jungmanagern werden anhand der Zustimmungswerte zu den biografischen Strategien und den Haltungen zur Demokratie berechnet.

Cluster 1, 2 und 4 sind etwa gleich groß, sie machen jeweils etwa ein Fünftel der Gesamt-Stichprobe aus. Cluster 3 ist das größte der vier gefundenen Cluster, hier ist etwa jeder dritte Befragte vertreten. Der guten Ordnung halber sei hier noch angemerkt, dass die nachfolgend verwendeten Typennamen sich zwar an den jeweiligen Merkmalsausprägungen in dem Segment orientieren, aber nach subjektiven Kriterien vergeben worden sind.

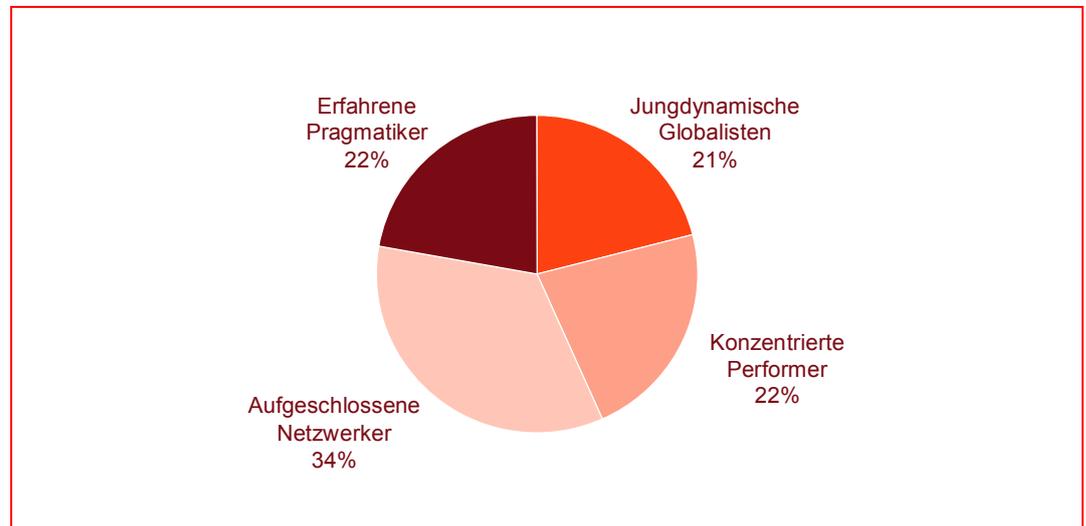


Abb. 8 Stichprobenanteile der gefundenen vier Cluster

In Cluster 1 und 2 sammeln sich eher die jüngeren Berufseinsteiger, in Cluster 3 und 4 sind eher die älteren Nachwuchsführungskräfte vertreten, die schon Führungsverantwortung wahrnehmen und länger im Beruf sind. In Cluster 1 sind junge Manager aus den neuen Bundesländern mit 16 Prozent leicht stärker repräsentiert als in der Gesamt-Stichprobe. In Cluster 3 sind die Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg leicht überrepräsentiert: Jeder zweite Befragte ist in einem süddeutschen Unternehmen tätig. Auffällig ist, dass die Einschätzung zur wirtschaftlichen Lage in allen gefundenen Clustern gleich ausfällt, es handelt sich dabei also um kein relevantes und differenzierendes Merkmal. Die konjunkturellen Erwartungen fallen in Cluster 3 und 4 eine Nuance günstiger aus als in den Clustern 1 und 2. Hingegen zeigen sich ausgesprochene Unterschiede in der Beurteilung der Aussage „Die zukünftige Situation in Deutschland wird mich nicht betreffen, da ich vermutlich ins Ausland gehen werde“. Während dieser Aussage in Cluster 2 etwa 43 Prozent und in Cluster 1 sogar 56 Prozent der Befragten zustimmen, tut dies in Cluster 3 nur jeder Zehnte und in Cluster 4 überhaupt niemand.

3.1 Die „jungdynamischen Globalisten“

„Ich würde gerne fünf oder sogar zehn Jahre ins Ausland gehen, aber dann auch wieder zurück nach Deutschland. Richtig auswandern, das können die Rentner machen.“

In dieser Gruppe ist der Anteil der unter 30-jährigen Berufseinsteiger mit 45 Prozent besonders hoch. Beinahe jeder Zweite ist erst seit maximal fünf Jahren im Unternehmen. Jeder Dritte ist Trainee. Aber unter den „Globalisten“ gibt es auch mit 42 Prozent einen hohen Anteil älterer Nachwuchsführungskräfte zwischen 35 und 39 Jahren. Nur 63 Prozent der Nachwuchskräfte in dieser Gruppe haben einen Hochschulabschluss, das formale Ausbildungsniveau wird durch die Älteren in dieser Gruppe nach unten gezogen. Die Berufseinsteiger haben ein höheres Ausbildungsniveau, auch ist bei den Eltern ein geringerer Anteil an Hauptschulabsolventen zu verzeichnen.

Die „Globalisten“ sind überproportional häufig in der Chemiebranche, dem Pharma- und Gesundheitssektor sowie in der Elektrobranche und Transport/Logistik/Verkehr zu finden. Sie sind in ihren Unternehmen überproportional im Management und Rechnungswesen, im IT-Bereich und im Bereich der Konstruktion/Entwicklung tätig. 45 Prozent arbeiten in großen Unternehmen mit teilweise mehr als zehn Hierarchie-Ebenen (14 Prozent). Die „Manager von morgen“ aus dieser Gruppe haben überproportional häufig Marketing- und Managementstudiengänge hinter sich, aber auch Controller, Informatiker und Naturwissenschaftler sind in dieser Gruppe leicht überrepräsentiert.

Unter allen vier Clustern vertrauen die „Globalisten“ am wenigsten der Stabilität der Demokratie in Deutschland (27 Prozent betrachten die Demokratie als weniger bis überhaupt nicht stabil und urteilen damit negativer als die anderen Cluster). Hinsichtlich der Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems gehen die Meinungen in dieser Gruppe überdurchschnittlich stark auseinander. 17 Prozent beurteilen die Problemlösungskompetenz des Systems als eher schlecht / sehr schlecht und 45 Prozent als eher gut / sehr gut.

Die „Globalisten“ sind dadurch gekennzeichnet, dass sie allen fünf biografischen Strategien überdurchschnittlich stark zustimmen. Die kommenden Führungskräfte aus dieser Gruppe sind überdurchschnittlich international erfahren und begreifen Auslandsorientierung als eine starke zusätzliche Ressource, die sie von den Gegebenheiten in Deutschland unabhängig macht. Über 30 Prozent weisen Auslandsaufenthalte von mindestens einem Jahr auf. Französisch, Spanisch und Russisch sind neben Englisch die wichtigsten Fremdsprachen. Der Aussage *„Die zukünftige Situation in Deutschland wird mich nicht betreffen, da ich vermutlich ins Ausland gehen werde“* stimmt die knappe Mehrheit der „Globalisten“ zu (56 Prozent), das ist eine deutlich stärkere Zustimmung als in den anderen drei Gruppen.

Die Jungmanager aus dieser Gruppe sind ausgesprochen problembewusst. Sie sehen Arbeitslosigkeit, Rentenprobleme, Arbeitsplatzverlagerungen, Staatsverschuldung und steigende Gewaltbereitschaft als Hauptprobleme der Gesellschaft an und erscheinen kreativ, wenn es um Lösungsvorschläge geht, besonders gesellschaftliche Verteilungsprobleme sehen sie überdurchschnittlich oft als lösbar an. Hohe Zustimmung erreichen Aussagen wie: *„Es macht wenig Sinn, sich mit allen Informationen auseinanderzusetzen, da diese widersprüchlich und nicht immer glaubwürdig sind“*, *„Die Zielvorstellungen von Politik und Wirtschaft entwickeln sich immer weiter auseinander“*, *„Die hohe Staatsverschuldung verhindert eine vernünftige Lösung der gesellschaftlichen Probleme“*. Wachstumspotenziale vermuten die „Globalisten“ für die deutsche Wirtschaft nur in wenigen Branchen, hervorzuheben sind hier der IT-Bereich (28 Prozent), erneuerbare Energien (20 Prozent) und im Handels- und Elektronikbereich (hier mit 13 Prozent und 14 Prozent weniger hoch, aber dennoch überdurchschnittlich häufig genannt).

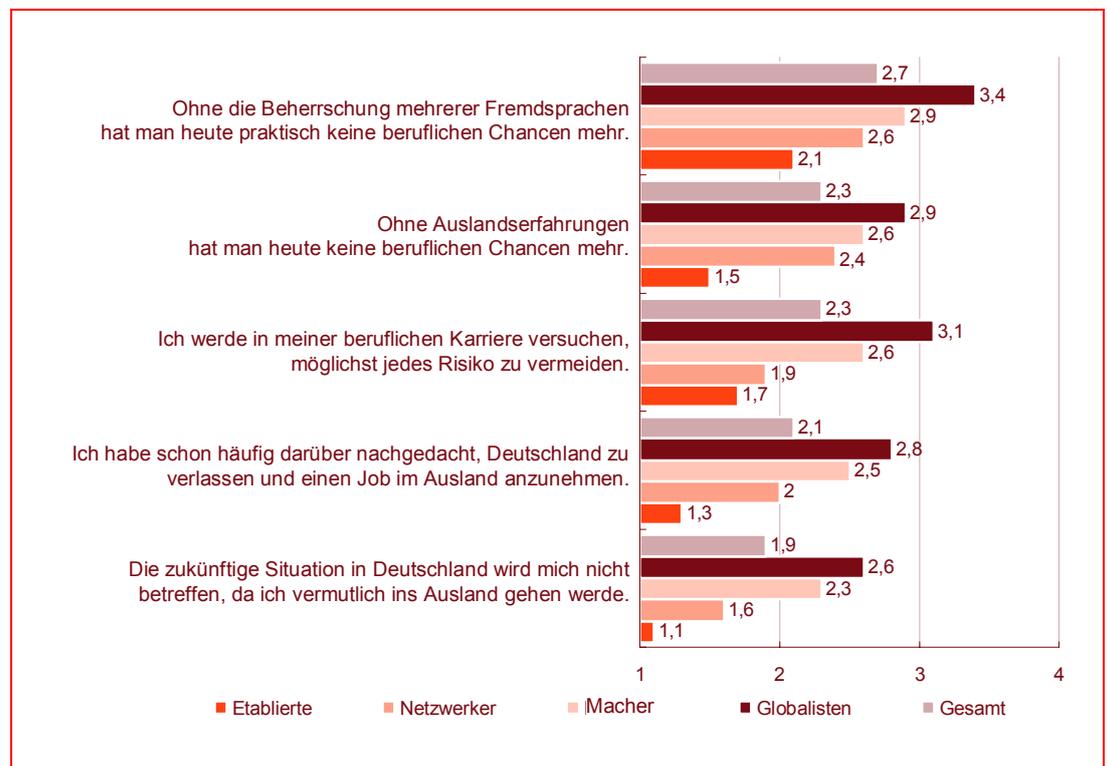


Abb. 9 Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource

Die „Globalisten“ sind ausgesprochen international ausgerichtet, die „Macher“ schon weniger. Die „Netzwerker“ und besonders die „Etablierten“ sind rein national ausgerichtet.

Die persönliche Lebensplanung ist stark durch die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz, den Versuch, vielfältige Ressourcen aufzubauen und auch kritischen Situationen Positives abzugewinnen gekennzeichnet. Ausgesprochen hohe Zustimmung erreichen in dieser Gruppe Einzelaussagen wie: „Heutzutage muss man froh sein, wenn man einen einigermaßen gesicherten Arbeitsplatz hat“, „Angesichts der schnellen gesellschaftlichen Entwicklung wird es darauf ankommen, sich für alle Chancen und Möglichkeiten offenzuhalten“, „Gerade die Vielfältigkeit der gesellschaftlichen Verhältnisse bietet gute Chancen, sein eigenes Leben nach den eigenen Wünschen zu gestalten“, „Ohne eine ständige Weiterbildung wird es in Zukunft unmöglich sein, beruflich Schritt zu halten“, „Eine gute Ausbildung hatte bei mir immer oberste Priorität“, „Ohne persönliche Kontakte und Netzwerke geht heute im Beruf nichts mehr“.

„Unsere Gesellschaft wird immer polychroner. Ich gehe zum Beispiel nie ohne Handy aus dem Haus, bin überall erreichbar, mache ganz viel parallel. Im Vergleich zu früher haben ganz starke Veränderungen stattgefunden.“

Die biografische Planung wird von dem Gefühl begleitet, auf der Suche, im „Durchgangsstadium“ zu sein („Solange man sich in einem beruflichen Durchgangsstadium befindet, macht es wenig Sinn, längerfristige Pläne zu entwickeln“). Die Familie bzw. die Familienplanung wird vielfach als „Puffer“ in der Lebensplanung eingesetzt, private Bedürfnisse werden schon einmal aufgeschoben oder eingeschränkt – und die Strukturierung des Privatlebens reagiert auf erwerbliche Erfordernisse („An der herkömmlichen Arbeitsteilung, dass sich nämlich ein Partner um die Familie kümmert, während der andere sich auf den Beruf konzentriert, wird sich in absehbarer Zeit nichts ändern“).

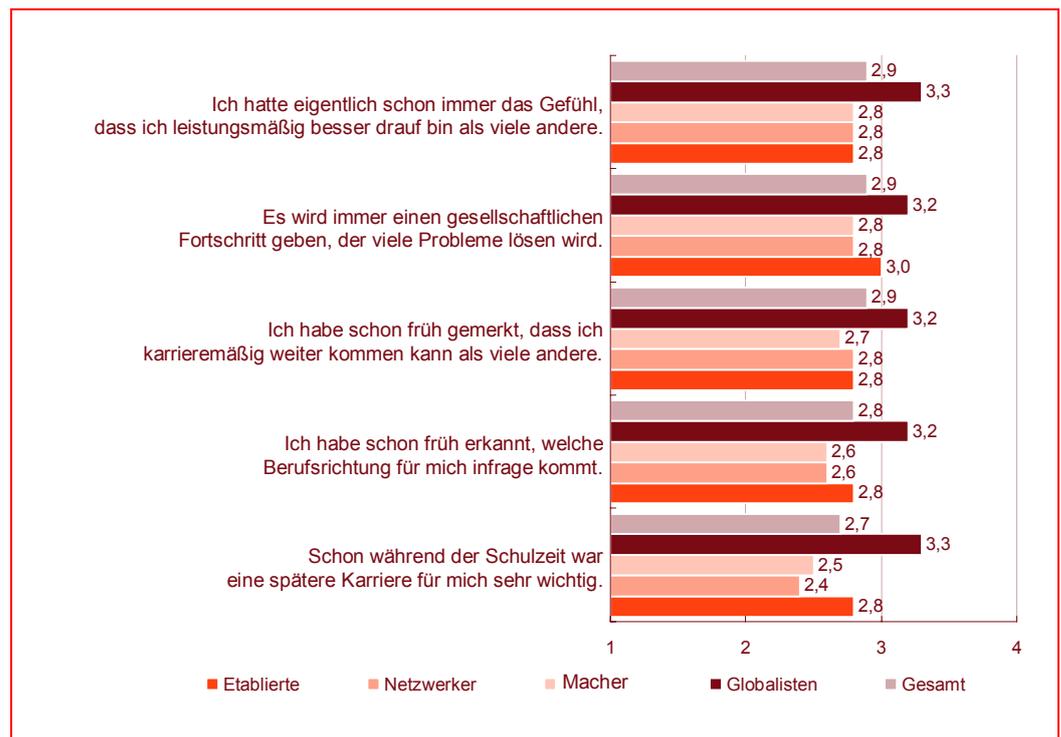


Abb. 10 Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit

Die „Globalisten“ sind sehr karriereorientiert, selbstsicher und fortschrittsgläubig.

Auch wenn es sich bei den „Globalisten“ um eine ausgesprochen selbstbewusste Gruppe handelt, die auf ihre eigene Leistungsfähigkeit vertraut, ist die eigene Karriereprognose in dieser Gruppe nicht ungebrochen positiv, spürt man in den Urteilen vorsichtiges Abwarten, skeptische Einschätzungen zum gesellschaftlichen Umfeld und den Willen, aus antizipierten Schwierigkeiten noch immer kämpferisch das Beste zu machen. So zeigt sich auch, dass die „Globalisten“ gemeinsam mit den „erfahrenen Pragmatikern“ am stärksten die Widrigkeiten reflektieren, denen man sich in Deutschland ausgesetzt sieht, wenn man den Wunsch nach Vereinbarung von Familie und Beruf hegt („Um im Privatleben glücklich

zu werden, kann es erforderlich sein, auf einer Sprosse der beruflichen Karriereleiter freiwillig stehen zu bleiben“). Ihre Konsequenzen aus der schweren Integrierbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche: „Als Preis für berufliches Fortkommen muss man heute Fernbeziehungen in Kauf nehmen“, „Wenn beide Partner beruflich ambitioniert sind, ist das mit Kindern praktisch nicht zu vereinbaren“.

3.2 Die „konzentrierten Macher“

Über 62 Prozent der „konzentrierten Macher“ sind unter 35 Jahren alt. Damit stellen sie das jüngste der vier gefundenen Segmente dar. Logischerweise findet sich hier mit 39 Prozent ein überdurchschnittlich hoher Anteil von Berufseinsteigern. Nur sechs Prozent in dieser Gruppe verfügen über eine lange Berufserfahrung von 15 Jahren und mehr. 46 Prozent der Befragten in dieser Gruppe haben es indes schon zum Abteilungsleiter gebracht.

Zwei von drei Befragten aus dieser Gruppe verfügen über einen Hochschulabschluss. Als Hauptstudienfächer wurden hier überproportional häufig BWL angegeben (40 Prozent), dann Maschinenbau (13 Prozent) und ein Wirtschaftsingenieurstudium (11 Prozent). Die Eltern der „konzentrierten Macher“ weisen überdurchschnittlich hohe formale Bildungsniveaus auf: 46 Prozent der Väter haben einen Hochschulabschluss, 29 Prozent der Mütter haben einen Hochschulabschluss bzw. Abitur (32 Prozent). Jeder Zweite ist weniger als sechs Jahre im Unternehmen tätig. Die Nachwuchskräfte dieser Gruppe sind vor allem im Marketing tätig (32 Prozent) und überproportional oft im Controlling (19 Prozent), in der Produktion/Fertigung (16 Prozent) und in der allgemeinen Verwaltung (12 Prozent) zu finden. Sie treten vor allem im Automobilbereich / bei den Zulieferern auf (19 Prozent), aber auch in der Metallindustrie / im Anlagenbau (15 Prozent), in der Baubranche/Klimatechnik (13 Prozent) sowie in Transport, Logistik u Verkehr (10 Prozent).

Die Nachwuchsführungskräfte aus dieser Gruppe zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie sich stark auf ihre biografischen Kernaufgaben konzentrieren („Man kann mit seinem eigenen Leben nur dann zurechtkommen, wenn man sich konsequent auf einzelne Lebensbereiche konzentriert“, „Bei einigen gesellschaftlichen Problemen macht es gar keinen Sinn, jetzt nach Lösungen zu suchen, da man viele Entwicklungen derzeit noch gar nicht absehen kann“).

„Ich kenne einen Kollegen, der hat einen Burn-out mit Mitte 30. Es ist erschreckend, so etwas zu sehen. Das ist ja kein Beinbruch, der morgen wieder weg ist.“

Insgesamt wirken die „konzentrierten Macher“ relativ unbesorgt und nicht sehr problembewusst. Sie sind noch auf der Suche („Ich bin mir nicht sicher, ob ich meinen optimalen Beruf schon gefunden habe“), sind nur mäßig selbstbewusst und legen deutlich weniger Wert auf den Ressourcenaufbau als ihre Kollegen in den anderen Clustern. Auch sind sie gemeinsam mit den „aufgeschlossenen Netzwerkern“ am wenigsten von allen bereit, Einschränkungen im privaten Bereich hinzunehmen. Sie scheinen den Erwerbsdruck nicht in dem Maße zu spüren, wie das bei anderen Jungmanagern, etwa bei den „Globalisten“ oder bei den „erfahrenen Pragmatikern“, der Fall ist.

Sie tun das Notwendige und Machbare und sind guten Mutes („Wenn man beruflich leistungsfähig ist, muss man nicht jede Forderung des Unternehmens hinsichtlich Mobilität akzeptieren“). Die „konzentrierten Macher“ wirken unaufgeregter und sorgloser und strecken sich deutlich weniger nach der Decke als die Nachwuchsmanager der anderen drei Cluster. Allerdings versuchen sie, sich in hohem Maße biografische Optionen offenzuhalten und vorschnelle Festlegungen zu vermeiden („Es kommt im Beruf darauf an, sich möglichst viele Optionen möglichst lange offenzuhalten“, „Da man nicht sicher wissen kann, welche Qualifikationen im Berufsleben einmal wichtig werden, kommt es darauf an, möglichst viele Qualifikationen zu erwerben“, „Angesichts der schnellen gesellschaftlichen Entwicklung wird es darauf ankommen, sich für alle Chancen und Möglichkeiten offenzuhalten“, „Solange man sich in einem beruflichen Durchgangsstadium befindet, macht es wenig Sinn, längerfristige Pläne zu entwickeln“, „Mein weiteres Leben wird von so vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden, dass es keinen Sinn macht, es jetzt schon genau zu planen“, „Wichtige Entscheidungen für das eigene Leben sollte man so lange hinauszögern, bis sichere Entscheidungsgrundlagen vorhanden sind“).

Hinsichtlich ihrer eigenen Karriere sind die „konzentrierten Macher“ relativ zuversichtlich: 28 Prozent schätzen ihre Karrierechancen als sehr gut ein. Die allgemeine Wirtschaftsprognose fällt indes in dieser Gruppe nur durchschnittlich zuversichtlich aus. 55 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland weder verbessern noch verschlechtern wird. Wachstumspotenziale werden in mehreren Branchen vermutet: IT (mit 22 Prozent bei den „konzentrierten Machern“ zwar am höchsten, aber unterdurchschnittlich im Vergleich mit den anderen), Automobil (19 Prozent) und erneuerbare Energien (16 Prozent) sowie überproportional stark in der Baubranche (15 Prozent), Luftfahrt (13 Prozent), Forschung & Entwicklung (13 Prozent) und Energieversorgung (12 Prozent).

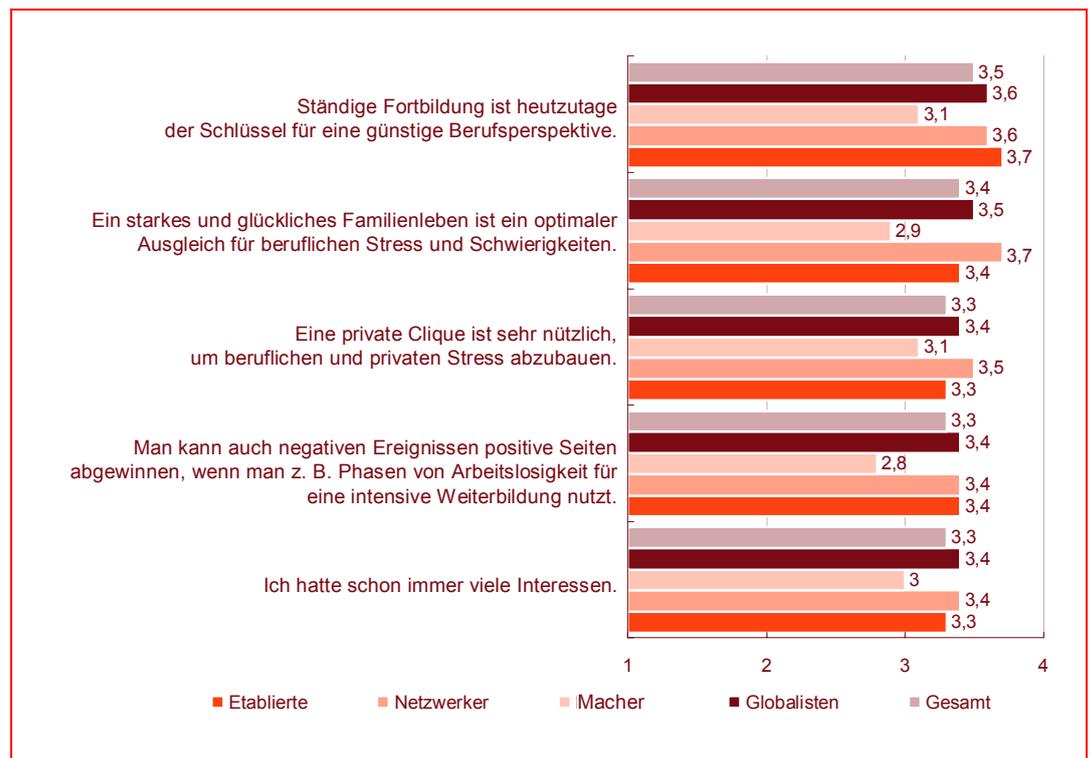


Abb. 11 Ressourcenaufbau als Sicherheit und Ausgleich zum Erwerbsleben (1)

Die „jungen Macher“ erscheinen sorgloser als die anderen Gruppen. Sie sind weniger darauf bedacht, Ressourcen aufzubauen, vermeiden vorzeitige Festlegungen und konzentrieren sich stattdessen auf ihre Kernaufgaben.

Die „Macher“ sind etwas weniger auslandsorientiert als die gleichaltrigen „Globalisten“, aber deutlich stärker als ihre älteren Kollegen unter den „Netzwerkern“ und bei den „Etablierten“. Sie glauben stark an die Stabilität des demokratischen Systems (70 Prozent, nur die „Netzwerker“ sind hier noch zuversichtlicher). Von allen vier Clustern vermuten die „konzentrierten Macher“ am stärksten, dass die Demokratie in der Lage ist, die anstehenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme zu lösen. 54 Prozent schätzen die Problemlösungskompetenz der Demokratie als sehr gut oder eher gut ein. Das ist mit Abstand das beste „Gruppenergebnis“. Die Leichtigkeit mag vielleicht ein wenig auch damit zu tun haben, dass man gesellschaftspolitische Probleme gerne wegdelegiert. Wenn man sie in einigermaßen guten Händen bei den „Fachleuten“ weiß oder zu wissen glaubt, muss man sich nicht selbst damit beschäftigen.

Die demonstrative Zuversicht und Sorglosigkeit der „konzentrierten Macher“ schlägt sich auch in der Bewertung der gesellschaftlichen Probleme nieder („Ich bin der Meinung, dass viele gesellschaftliche Probleme heute übertrieben dargestellt werden“). Keines der gesellschaftlichen Probleme wird in dieser Gruppe als überdurchschnittlich wichtig angesehen, die Rentenproblematik wird sogar als signifikant unwichtiger wahrgenommen als in den drei anderen Clustern. Verschiedenen Problemen wird indes eine Lösbarkeit zugeschrieben, die in den anderen drei Clustern nicht erreicht werden kann: So gelten

Arbeitslosigkeit und Rentenprobleme, die Reform der Krankenversicherungen, aber auch die steigende Gewaltbereitschaft, Missbrauch der Sozialsysteme, Knappheit von Ressourcen wie Wasser und die fehlende Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau bei den „konzentrierten Machern“ tendenziell als lösbar.

3.3 Die „aufgeschlossenen Netzwerker“

Die „Netzwerker“ bilden die größte Gruppe im Sample. Jeder dritte Befragte gehört ihr an. 80 Prozent sind 30 Jahre und älter. Die Nachwuchsmanager in dieser Gruppe sind ausgesprochen familienorientiert, pflegen Freundschaften und investieren in den Aufbau von Ressourcen und Gegengewichten zum Erwerbsleben (*„Um im Privatleben glücklich zu werden, kann es erforderlich sein, auf einer Sprosse der beruflichen Karriereleiter freiwillig stehen zu bleiben“*, *„Nur mit einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung in der Familie wird man sein Leben sinnvoll gestalten können“*, *„Ohne persönliche Kontakte und Netzwerke geht heute im Beruf nichts mehr“*, *„Ohne eine ständige Weiterbildung wird es in Zukunft unmöglich sein, beruflich Schritt zu halten“*).

Jede dritte Befragte aus dieser Gruppe ist eine Frau. 54 Prozent der „aufgeschlossenen Netzwerker“ kommen aus großen Unternehmen mit 1000 oder mehr Mitarbeitern in Deutschland, aber 93 Prozent der Nachwuchsführungskräfte aus dieser Gruppe geben an, dass sie es in ihrem Unternehmen mit schlanken Hierarchien zu tun haben (drei bis sechs Ebenen). Zwei von drei „Netzwerkern“ sind bereits Führungskräfte und ein überproportional hoher Anteil hat bereits eine längere Berufserfahrung (15 Prozent über 15 Jahre). Jeder Dritte arbeitet im Vertrieb (das entspricht dem Durchschnitt), ein überproportional hoher Anteil der „Netzwerker“ ist im Personalwesen (25 Prozent), auch in Rechtsabteilungen und im Management (17 Prozent) tätig. Anlagen- und Maschinenbau (14 Prozent), Chemie (14 Prozent) und Banken (14 Prozent) sind die am häufigsten angegebenen Branchen, in denen die „Netzwerker“ beschäftigt sind, überproportional vertreten sind sie im IT-Bereich mit 9 Prozent.

„Früher war es wirklich so, dass sich ein Vorgesetzter Gedanken über die Entwicklung des Mitarbeiters machen musste. Heute gibt es nur noch Programme und Tools.“

Die Gruppe ist exzellent ausgebildet, 78 Prozent haben einen Hochschulabschluss. 12 Prozent haben mehr als zwei Jahre Auslandserfahrung. Die internationale Erfahrung ist in diesem Cluster tendenziell größer (im Sinne von: länger) als in den anderen Clustern, allerdings auch seltener als bei den jüngeren „Globalisten“ und „Machern“. An Fremdsprachen wird neben Englisch vor allem Französisch, aber auch Spanisch und Italienisch gesprochen. Die „Netzwerker“ schätzen selbst ihre persönlichen Karrierechancen ausgesprochen positiv ein, 93 Prozent halten ihre Chancen für eher gut (davon 27 Prozent für sehr gut). Jeder zweite kommt aus Süddeutschland.

Im Hauptfach haben die „aufgeschlossenen Netzwerker“ am häufigsten BWL/Wirtschaftswissenschaften studiert (40 Prozent), dann Maschinenbau (14 Prozent, entspricht dem Durchschnitt). Überproportional hoch ist mit 8 Prozent der Anteil der Juristen in dieser Gruppe. Die Schulniveaus der Elternhäuser polarisieren. Es gibt einen bemerkenswert hohen Anteil von „Netzwerkern“, die aus Elternhäusern mit niedrigerem Schulniveau kommen. Der Anteil der Väter mit Hauptschulniveau beträgt 38 Prozent, der Anteil der Mütter mit Hauptschulniveau 31 Prozent. Andererseits muss festgehalten werden, dass 36 Prozent der Väter der „Netzwerker“ über einen Hochschulabschluss verfügen, bei den Müttern sind es 20 Prozent. Eine von drei Müttern hat die Realschule besucht.

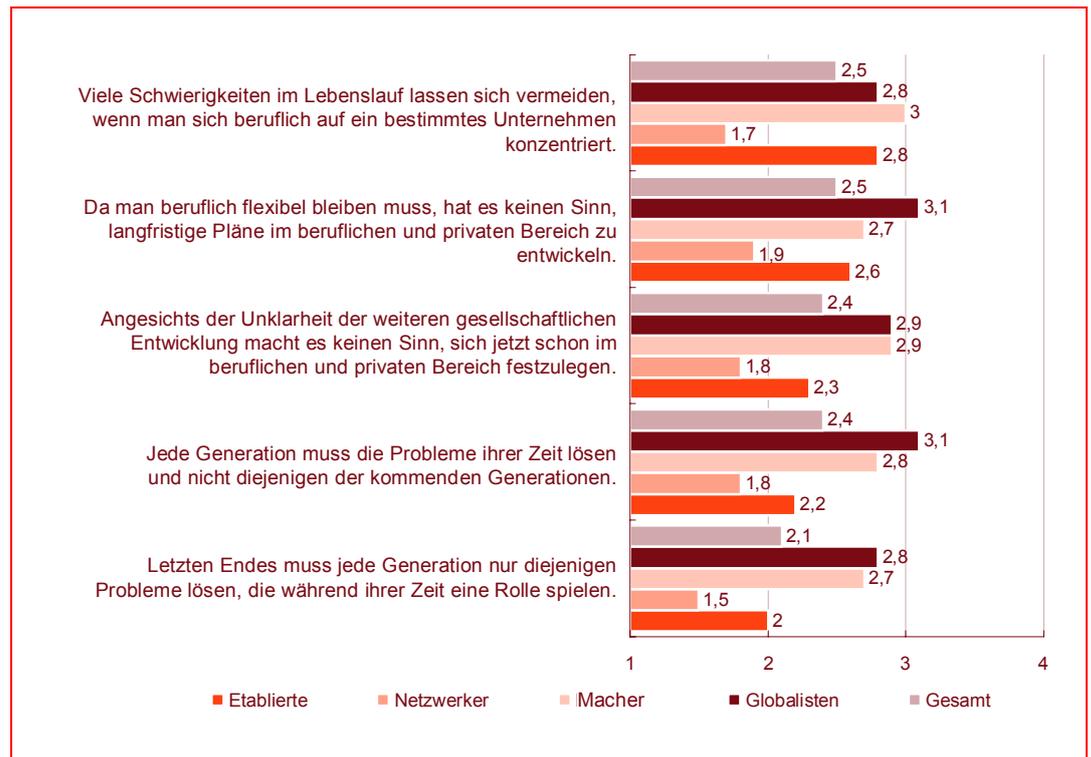


Abb. 12 Ressourcenaufbau als Sicherheit und Ausgleich zum Erwerbsleben (2)

Die „aufgeschlossenen Netzwerker“ sind zukunftsorientiert, weitsichtig und verantwortungsbewusst. Ihnen ist am meisten von allen an der Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche gelegen.

Die „aufgeschlossenen Netzwerker“ glauben am stärksten von allen Gruppen an die Stabilität der demokratischen Ordnung – 43 Prozent halten das System für sehr stabil. Zum Vergleich: In den anderen drei Clustern sind es weit unter 20 Prozent. Wer jetzt allerdings denkt, die „Netzwerker“ sprechen der Demokratie auch eine große Kompetenz bei der Lösung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Probleme zu, wird negativ überrascht. Die „Netzwerker“ gehen diesbezüglich nämlich am kritischsten mit dem politischen System in der Bundesrepublik um. Lediglich 16 Prozent der „Netzwerker“ schreiben der Demokratie im Fach Problemlösungskompetenz eine Eins oder Zwei ins Zeugnis. 84 Prozent entscheiden sich für Note Drei oder schlechter. Auf den zweiten Blick indes ist dieser Befund nicht erstaunlich, denn die „Netzwerker“ gehören zu den älteren Nachwuchsführungskräften, haben seltener Auslandserfahrung und sehen ihre berufliche Zukunft eher in Deutschland als etwa die jüngeren „Globalisten“ oder die „konzentrierten Macher“. Ihre Karriereplanung ist eng verzahnt mit den Entwicklungen in der Bundesrepublik. Entsprechend stark ist ihr Interesse daran, dass diese Gesellschaft Probleme lösen kann. Für sie stehen deshalb demografische Fragen (Stichwort: Alterspyramide), Rentenfragen und Arbeitslosigkeit ganz oben auf der Agenda. Die „Netzwerker“ registrieren mehr als alle anderen Befragten das Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft.

Doch so drängend verschiedene Probleme wahrgenommen werden, so wenig Hoffnung setzen die „Netzwerker“ in ihre Lösbarkeit. Nicht einmal jeder fünfte glaubt an eine Lösung für die Überalterung der Gesellschaft. Weniger pessimistisch sind die „Netzwerker“ hinsichtlich der Lösbarkeit von Problemen wie Missbrauch der Sozialsysteme, Reform der Krankenversicherungen und fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau. Hohe Zustimmung erhalten in dieser Gruppe Aussagen wie: „Mit Fleiß und Engagement kann man auch unter schwierigen gesellschaftlichen Bedingungen viel erreichen“, „Jede Generation trägt die Verantwortung dafür, der nachfolgenden Generation so wenig ungelöste Probleme wie möglich zu hinterlassen“.

Die weitere wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik wird in dieser Gruppe generell etwas positiver eingeschätzt als in den anderen Clustern: 55 Prozent rechnen mit einer Verbesserung der Wirtschaftslage. Wachstumspotenziale werden vor allem im IT-Bereich vermutet (36 Prozent), im Bereich der Beratungsdienstleistungen (27 Prozent), in Medizin-, Bio- und Gentechnik (25 Prozent), in Maschinen- und Anlagenbau (23 Prozent) sowie in der Automobilindustrie (20 Prozent). Der Gesundheitsbereich ist mit 7 Prozent zwar nicht so häufig, aber dennoch überdurchschnittlich oft genannt worden.

3.4 Die „erfahrenen Pragmatiker“

Die „erfahrenen Pragmatiker“ sind erfahrene Nachwuchsführungskräfte vom „alten Schlag“ und ausgesprochen stark auf Deutschland bezogen. Sie arbeiten häufig im Anlagen- und Maschinenbau (16 Prozent) sowie im Nahrungs-/Genussmittelbereich/FMCG (16 Prozent) und sind überdurchschnittlich häufig im Media-Bereich (12 Prozent) vertreten. Die „erfahrenen Pragmatiker“ sind überwiegend in Unternehmen mit drei bis sechs Hierarchie-Ebenen tätig und verteilen sich gleichmäßig zu etwa je einem Drittel über die Unternehmensgrößenklassen unter 500 Mitarbeiter, unter 1000 Mitarbeiter und mehr als 1000 Mitarbeiter. Die internationale Erfahrung in dieser Gruppe ist ausgesprochen gering. Lediglich 9 Prozent haben ein bis zwei Jahre Auslandserfahrung, niemand kommt über zwei Jahre. Neben dem Englischen (96 Prozent) spielt in dieser Gruppe Russisch als Fremdsprache noch eine überdurchschnittlich große Rolle (13 Prozent).

„Die letzten zehn Jahre hatte ich keinen Vorgesetzten länger als drei Jahre. Früher hat auch mal jemand zehn Jahre auf dem Chefsessel gesessen.“

Drei von vier Vertretern dieser Gruppe sind bereits Führungskraft mit Personalverantwortung. 62 Prozent sind bereits Abteilungs- oder Stabstellenleiter, 3 Prozent befinden sich schon in einer Geschäftsführungs-/Vorstandsposition. Mit 75 Prozent weist diese Gruppe auch den höchsten Männeranteil auf. 55 Prozent der „erfahrenen Pragmatiker“ sind zwischen 35 und 39 Jahre alt und nur jeder Fünfte ist unter 30 Jahre alt. Logischerweise fällt der Anteil derer, die eine kürzere Berufserfahrung von bis zu fünf Jahren aufzuweisen haben, mit 23 Prozent relativ gering aus. 45 Prozent der „erfahrenen Pragmatiker“ können indes auf eine sechs- bis zehnjährige Berufserfahrung zurückblicken.

Die „erfahrenen Pragmatiker“ sind hoch gebildet, 77 Prozent haben einen Hochschulabschluss. Ihr Aufgabenbereich liegt zu sehr hohem Anteil (46 Prozent) in Vertrieb/Logistik/Marketing/Einkauf. Bemerkenswert ist der hohe Anteil von Maschinenbauabsolventen (20 Prozent) und E-Technikern (11 Prozent) sowie von kaufmännischen Abschlüssen/Handel/Controlling (17 Prozent). Ausgesprochen unterrepräsentiert sind in dieser Gruppe Betriebswirte. Das formale Bildungsniveau der Eltern liegt deutlich unter dem Niveau, das die Eltern der „Globalisten“ oder der „konzentrierten Macher“ aufweisen. Von den Vätern haben lediglich 12 Prozent eine Hochschulausbildung, bei den Müttern sind es gar nur 7 Prozent. Jede zweite Mutter verfügt über einen Realschulabschluss, von den Vätern haben 77 Prozent Realschulabschluss oder Abitur.

Den „erfahrenen Pragmatikern“ kann man so schnell nichts vormachen. Sie sind weder hinsichtlich der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung noch hinsichtlich ihrer persönlichen Karrierechancen euphorisch. Zwar werden Wachstumspotenziale in mehreren Branchen gesehen: IT (39 Prozent), erneuerbare Energien (23 Prozent), Dienstleistungen (22 Prozent), Banken/Versicherungen (20 Prozent), Transport (19 Prozent), Medizintechnik (19 Prozent), Luftfahrttechnik (17 Prozent), aber auch (nicht so hoch, aber überproportional): Handel (13 Prozent) und Reisen (12 Prozent). Doch mehr als die Hälfte der „erfahrenen Pragmatiker“ geht davon aus, dass sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland weder maßgeblich verbessern noch verschlechtern wird.

Besonders aus den Urteilen zur persönlichen Karriereprognose spricht eine große Illusionslosigkeit, sieht man, dass die Luft, in der man sich zu bewegen hat, dünner ist als die Luft, in der etwa die „konzentrierten Macher“ noch durchstarten. Während 28 Prozent der „konzentrierten Macher“ ihre Karrierechancen als sehr gut bewerten, sind es bei den „erfahrenen Pragmatikern“ nur 12 Prozent. Hingegen sehen 19 Prozent der „erfahrenen Pragmatiker“ ihre persönlichen Karrierechancen nur als befriedigend bis schlecht an.

„Die Besserverdienenden tendieren relativ spät zu einer Familienentscheidung. Diejenigen, die sich hochgearbeitet haben, wollen ihrem Kind diese Plackerei ersparen und arbeiten noch mehr. Nur – oft kommen dann gar keine Kinder mehr.“

Auf den Erfolgsdruck und die „dünne Luft“ reagieren die „erfahrenen Pragmatiker“ überwiegend mit Konservatismus und starken privaten Zugeständnissen an den Beruf. Sie sind sich der Probleme sehr bewusst, die ein ambitionierter beruflicher Verlauf für andere Lebensbereiche mit sich bringt, und stoßen an die Grenzen der Integrationsmöglichkeiten von Beruf und Familie/Freizeit. Anders als die „Globalisten“ lehnen sie Fernbeziehungen ab und versuchen, klassische Familienstrukturen zu leben. Kinder spielen für sie darin eine ausgesprochen wichtige Rolle, partnerschaftliche Rollenverteilungen werden dabei zwar angestrebt und als Ziel benannt, aber gelebt werden dennoch letzten Endes häufiger klassische Rollenmodelle, weil die erforderliche Konzentration auf die beruflichen Dinge den vollen oder zumindest stärkeren Einsatz der Partnerin im häuslichen Bereich erforderlich macht – was rückwirkend den Erfolgs- und Erwerbsdruck auf den Hauptverdiener noch erhöht. Hohe Zustimmung erreichen Einzelaussagen wie: „Man kann mit seinem eigenen Leben nur dann zurechtkommen, wenn man sich konsequent auf einzelne Lebensbereiche konzentriert“; „Man kann nur dann sein Leben unter den heutigen gesellschaftlichen Bedingungen sinnvoll gestalten, wenn man schon früh klare Prioritäten setzt“; „Wenn man beruflich Karriere machen will, müssen private Pläne im Zweifelsfall zurückstehen“; „Heutzutage muss man froh sein, wenn man einen einigermaßen gesicherten Arbeitsplatz hat“; „Da man nicht sicher wissen kann, welche Qualifikationen im Berufsleben einmal wichtig werden, kommt es darauf an, möglichst viele Qualifikationen zu erwerben“; „Es kommt im Beruf darauf an, sich möglichst viele Optionen möglichst lange offenzuhalten“; „Ohne persönliche Kontakte und Netzwerke geht heute im Beruf nichts mehr“; „Ohne eine ständige Weiterbildung wird es in Zukunft unmöglich sein, beruflich Schritt zu halten“; „Eine gute Ausbildung hatte bei mir immer oberste Priorität“; „Mit Fleiß und Engagement kann man auch unter schwierigen gesellschaftlichen Bedingungen viel erreichen.“

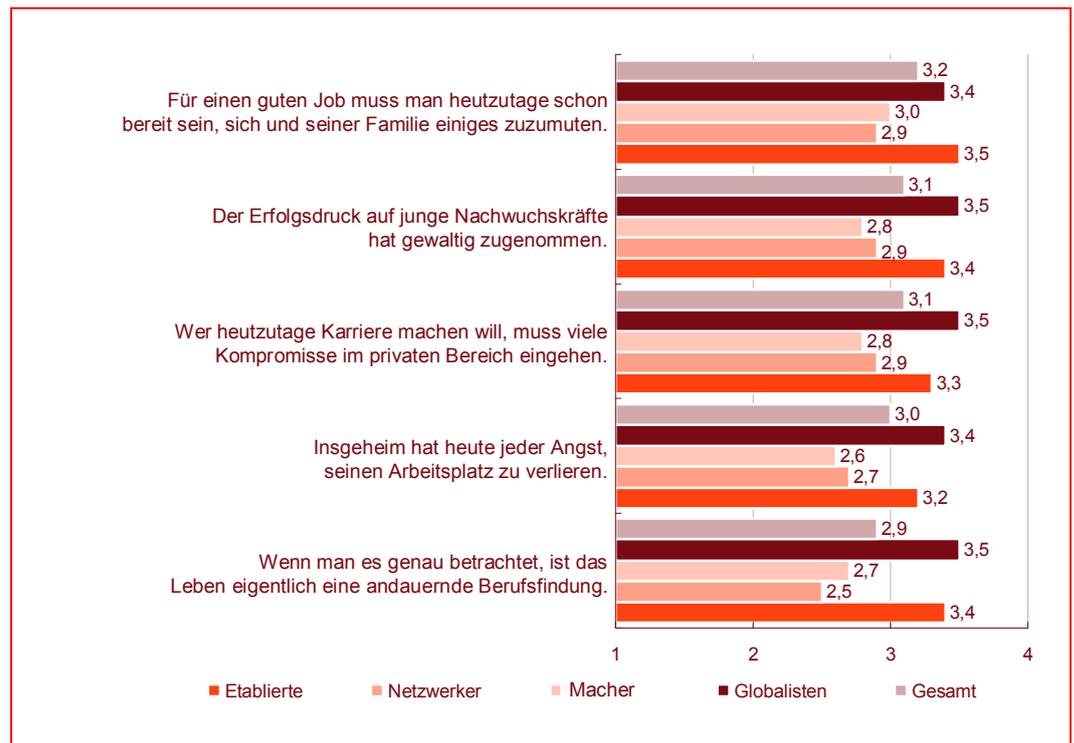


Abb. 13 Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks

Die „erfahrenen Pragmatiker“ und die „Globalisten“ sind sehr problembewusst. Für sie ist Karriere ein stark identitätsstiftendes Moment und sie sind bereit, ihrer Privatsphäre dafür einiges zuzumuten. Die „konzentrierten Macher“ und die „aufgeschlossenen Netzwerker“ wirken unaufgeregter, weil sie die Probleme weniger reflektieren oder weil vielfältige Gegengewichte und Rückfallbasen vorhanden sind.

Wie werden nun die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von dieser Gruppe eingeschätzt? Das demokratische System wird als stabil (64 Prozent) bis weniger stabil (25 Prozent) eingestuft, mit dieser etwas vorsichtigeren Sichtweise befinden sich die „erfahrenen Pragmatiker“ in guter Gesellschaft mit den „Globalisten“. Gleiches gilt für die Sicht auf die Problemlösungskompetenz des demokratischen Systems. Auch hier überwiegen die zurückhaltend-problembewussten Einschätzungen von befriedigend (54 Prozent) bis gut (41 Prozent). Als wichtigste Gesellschaftsprobleme werden Arbeitslosigkeit, Alterspyramide, Staatsverschuldung, Rentenprobleme, steigende Gewaltbereitschaft und Terrorismus gesehen. Eine Lösbarkeit der Probleme wird hier kaum erwartet.

Weil die „erfahrenen Pragmatiker“ ihre eigene Zukunft im Wesentlichen mit Deutschland verbinden, fühlen sie sich von den Problemen stark betroffen („So wie es heute aussieht, kann der Staat der jetzt arbeitenden Generation keine Rente mehr garantieren“). Am ehesten noch lösbar erscheinen für die knappe Mehrheit der Befragten die Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen und die fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau sowie die negativen Folgen der EU-Erweiterung. Am größten ist die Ratlosigkeit der „erfahrenen Pragmatiker“ bezüglich Terrorismus, Klimakatastrophe, Auseinanderdriften der Gesellschaft in Arm und Reich, Knappheit der Ressourcen und – Staatsverschuldung. Letzteres unterscheidet sie stark von den anderen drei Clustern, die allesamt etwas häufiger eine Lösungsmöglichkeit für dieses Problem sehen.

Der Aussage „Die zukünftige Situation in Deutschland wird mich nicht betreffen, da ich vermutlich ins Ausland gehen werde“ stimmt nicht ein einziger Befragter aus der Gruppe der „erfahrenen Pragmatiker“ zu – ein klares Votum für den Standort Deutschland und für das, was man sich bislang hier schon geschaffen und erarbeitet hat.

3.5 Vier Typen von Nachwuchsführungskräften – Übersicht

	Jung-dynamische Globalisten	Konzentrierte Macher	Aufgeschlossene Netzwerker	Erfahrene Pragmatiker
Soziodemografisches				
• Status: eher Berufseinsteiger	++	+	-	--
• Berufserfahrung: eher kürzer	+/-	+		--
• Alter: eher jünger	++/-	++		--
• Unternehmensgröße: eher kleiner		+	-	+
• Geschlecht: eher männlich			-	++
Einschätzungen				
• Stabilität der Demokratie: eher stabil	-		++	
• Problemlösungskompetenz der Demokratie: eher gut		++	--	
Eher hohe Zustimmung zu den biografischen Strategien				
1 Ressourcenaufbau als Sicherheit		-		
2 Auslandsorientierung	++	+	-	--
3 Einschränkungen im privaten Bereich	++	--	-	+
4 Konzentration auf das Machbare	++	++	--	
5 Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit	++		-	

Abgetragen wurden hier nur deutliche Abweichungen vom Gesamt nach oben (+/++) oder nach unten (-/-) sowie Polarisierungen (+/-).

Anhang

Auf den folgenden Seiten finden Sie die Ergebnistabellen sowie die originalen Kontakt- und Fragebögen.

Kontaktbogen, K1: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen hier in Deutschland?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
100 bis 499 Mitarbeiter	30,2%	30,5%	29,5%	34,3%	28,0%	100,0%	–	–	28,1%	34,8%	25,0%	34,8%
500 bis 999 Mitarbeiter	26,6%	28,6%	22,1%	18,5%	31,0%	–	100,0%	–	26,6%	29,0%	21,2%	31,9%
1.000 und mehr Mitarbeiter	43,2%	40,8%	48,4%	47,2%	41,0%	–	–	100,0%	45,3%	36,2%	53,8%	33,3%

Kontaktbogen, K2: Trifft eine der folgenden Möglichkeiten auf Sie persönlich zu?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Berufseinsteiger, Trainee oder Assistent und erst wenige Jahre im Beruf (mit Karriereerwartung)	35,1%	33,3%	38,9%	100,0%	–	39,8%	24,4%	38,3%	45,3%	39,1%	31,7%	27,5%
bereits Führungskraft und noch unter 40 Jahre alt (mit Karriereerwartung)	64,9%	66,7%	61,1%	–	100,0%	60,2%	75,6%	61,7%	54,7%	60,9%	68,3%	72,5%

Kontaktbogen, K3: Alter der befragten Person

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
unter 30 Jahre	33,4%	31,0%	38,9%	84,3%	6,0%	37,6%	24,4%	36,1%	45,3%	34,8%	34,6%	20,3%
30 bis 34 Jahre	22,4%	23,0%	21,1%	15,7%	26,0%	23,7%	20,7%	22,6%	12,5%	27,5%	24,0%	24,6%
35 bis 39 Jahre	44,2%	46,0%	40,0%	–	68,0%	38,7%	54,9%	41,4%	42,2%	37,7%	41,3%	55,1%

Kontaktbogen, K4: Und seit wie vielen Jahren sind Sie im Beruf?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
1 bis 5 Jahre	40,3%	37,6%	46,3%	90,7%	13,0%	41,9%	30,5%	45,1%	46,9%	49,3%	42,3%	23,2%
6 bis 10 Jahre	29,2%	29,6%	28,4%	9,3%	40,5%	23,7%	36,6%	28,6%	26,6%	21,7%	25,0%	44,9%
11 Jahre und mehr	30,5%	32,8%	25,3%	–	46,5%	34,4%	32,9%	26,3%	26,6%	29,0%	32,7%	31,9%

Kontaktbogen, K5: Wie viele Hierarchie-Ebenen gibt es denn bei Ihnen im Unternehmen?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
3 bis 6 Ebenen	79,9%	78,4%	83,2%	86,1%	76,5%	86,0%	78,0%	76,7%	70,3%	68,1%	93,3%	79,7%
7 bis 10 Ebenen	14,9%	16,4%	11,6%	7,4%	19,0%	12,9%	15,9%	15,8%	15,6%	24,6%	6,7%	17,4%
11 Ebenen und mehr	5,2%	5,2%	5,3%	6,5%	4,5%	1,1%	6,1%	7,5%	14,1%	7,2%	–	2,9%

Frage 1: Zunächst möchte ich Sie bitten, mir zu einer Reihe von Aussagen eine Bewertung abzugeben. Sie sagen mir einfach zu jeder Aussage, wie sehr diese auf Sie persönlich zutrifft.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Ständige Fortbildung ist heutzutage der Schlüssel für eine günstige Berufsperspektive.	91,9%	91,5%	92,6%	89,8%	93,0%	93,5%	90,2%	91,7%	96,9%	76,8%	96,2%	95,7%
Mit Fleiß und Engagement kann man auch unter schwierigen gesellschaftlichen Bedingungen viel erreichen.	91,9%	91,1%	93,7%	90,7%	92,5%	90,3%	96,3%	90,2%	93,8%	82,6%	93,3%	97,1%
Ohne eine ständige Weiterbildung wird es in Zukunft unmöglich sein, beruflich Schritt zu halten.	91,2%	88,7%	96,8%	92,6%	90,5%	90,3%	93,9%	90,2%	92,2%	79,7%	94,2%	97,1%
Ich hatte schon immer viele Interessen.	90,6%	88,3%	95,8%	91,7%	90,0%	89,2%	92,7%	90,2%	95,3%	78,3%	94,2%	92,8%
Im beruflichen Alltag kommt es vor allem darauf an, dass man sich gut verkauft.	90,6%	92,0%	87,4%	90,7%	90,5%	89,2%	96,3%	88,0%	93,8%	87,0%	85,6%	98,6%
Ein starkes und glückliches Familienleben ist ein optimaler Ausgleich für beruflichen Stress und Schwierigkeiten.	89,0%	87,3%	92,6%	88,0%	89,5%	88,2%	85,4%	91,7%	92,2%	66,7%	98,1%	94,2%
Eine gute Ausbildung hatte bei mir immer oberste Priorität.	88,9%	87,3%	92,6%	86,9%	90,0%	88,0%	86,6%	91,0%	93,8%	73,5%	91,3%	97,1%
Eine private Clique ist sehr nützlich, um beruflichen und privaten Stress abzubauen.	88,3%	86,4%	92,6%	88,9%	88,0%	83,9%	89,0%	91,0%	90,6%	78,3%	95,2%	87,0%
Meine Eltern haben großen Wert darauf gelegt, dass ich in der Schule gute Leistungen erbrachte.	86,7%	87,8%	84,2%	87,0%	86,5%	88,2%	80,5%	89,5%	93,8%	87,0%	85,6%	81,2%
Man kann auch negativen Ereignissen positive Seiten abgewinnen, wenn man z. B. Phasen von Arbeitslosigkeit für eine intensive Weiterbildung nutzt.	86,6%	84,9%	90,5%	86,9%	86,5%	87,0%	85,4%	87,2%	87,5%	76,5%	88,5%	92,8%
Der Aufbau von verlässlichen persönlichen Netzwerken ist zur Überwindung privater und beruflicher Schwierigkeiten unerlässlich.	86,4%	85,0%	89,5%	88,0%	85,5%	83,9%	84,1%	89,5%	89,1%	79,7%	85,6%	91,3%
Bei allen beruflichen Entwicklungen darf man nicht vergessen, sich eine sichere Rückfallbasis zu schaffen, wenn es einmal nicht klappt.	86,4%	85,4%	88,4%	87,0%	86,0%	93,5%	75,6%	88,0%	87,5%	84,1%	80,8%	95,7%
Gerade die Vielfalt der gesellschaftlichen Verhältnisse bietet gute Chancen, sein eigenes Leben nach den eigenen Wünschen zu gestalten.	86,0%	86,9%	84,0%	83,2%	87,5%	85,9%	95,1%	80,5%	92,2%	81,2%	80,6%	92,8%
Nur mit einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung in der Familie wird man sein Leben sinnvoll gestalten können.	85,4%	84,5%	87,4%	81,5%	87,5%	88,2%	82,9%	85,0%	75,0%	79,7%	87,5%	97,1%
Ohne persönliche Kontakte und Netzwerke geht heute im Beruf nichts mehr.	85,1%	85,0%	85,3%	88,9%	83,0%	79,6%	90,2%	85,7%	93,8%	75,4%	83,7%	88,4%
Ich halte mich für so gut ausgebildet, dass ich mit allen zukünftigen Schwierigkeiten wahrscheinlich ganz gut fertig werde.	84,7%	83,6%	87,4%	81,5%	86,5%	83,9%	85,4%	85,0%	84,4%	79,7%	83,7%	91,3%

Dargestellt ist der Anteil der zustimmenden Bewertungen 3 oder 4 (4 = trifft sehr zu, 3 = trifft zu, 2 = trifft weniger zu, 1 = trifft gar nicht zu).

Frage 1: Zunächst möchte ich Sie bitten, mir zu einer Reihe von Aussagen eine Bewertung abzugeben. Sie sagen mir einfach zu jeder Aussage, wie sehr diese auf Sie persönlich zutrifft.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Für einen guten Job muss man heutzutage schon bereit sein, sich und seiner Familie einiges zuzumuten.	84,1%	82,6%	87,4%	81,5%	85,5%	87,1%	82,9%	82,7%	92,2%	71,0%	80,8%	94,2%
Jede Generation trägt die Verantwortung dafür, der nachfolgenden Generation so wenig ungelöste Probleme wie möglich zu hinterlassen.	83,4%	82,2%	86,3%	82,4%	84,0%	79,6%	84,1%	85,7%	84,4%	65,2%	90,4%	89,9%
Angesichts der schnellen gesellschaftlichen Entwicklung wird es darauf ankommen, sich für alle Chancen und Möglichkeiten offenzuhalten.	80,8%	78,9%	85,3%	86,1%	78,0%	83,9%	84,1%	76,7%	93,8%	81,2%	65,4%	94,2%
Gerade weil es heute viele Möglichkeiten in der Gesellschaft gibt, kann man sein Leben nach seinen eigenen Vorstellungen gestalten.	80,5%	77,9%	86,3%	77,8%	82,0%	79,6%	87,8%	76,7%	87,5%	68,1%	76,9%	91,3%
Wer heutzutage Karriere machen will, muss viele Kompromisse im privaten Bereich eingehen.	80,2%	78,4%	84,2%	80,6%	80,0%	83,9%	78,0%	78,9%	93,8%	63,8%	75,0%	94,2%
Der Erfolgsdruck auf junge Nachwuchskräfte hat gewaltig zugenommen.	78,9%	76,5%	84,2%	79,6%	78,5%	78,5%	76,8%	80,5%	92,2%	63,8%	73,1%	89,9%
Heutzutage muss man froh sein, wenn man einen einigermaßen gesicherten Arbeitsplatz hat.	78,2%	77,5%	80,0%	78,7%	78,0%	78,5%	78,0%	78,2%	90,6%	79,7%	62,5%	89,9%
So wie es heute aussieht, kann der Staat der jetzt arbeitenden Generation keine Rente mehr garantieren.	78,2%	76,5%	82,1%	79,6%	77,5%	86,0%	69,5%	78,2%	85,9%	65,2%	77,9%	85,5%
Wenn man beruflich Karriere machen will, müssen private Pläne im Zweifelsfall zurückstehen.	77,9%	79,8%	73,7%	75,9%	79,0%	81,7%	75,6%	76,7%	93,8%	78,3%	62,5%	87,0%
Da man nicht sicher wissen kann, welche Qualifikationen im Berufsleben einmal wichtig werden, kommt es darauf an, möglichst viele Qualifikationen zu erwerben.	77,3%	77,9%	75,8%	82,4%	74,5%	80,6%	84,1%	70,7%	84,4%	85,5%	55,8%	95,7%
Manche Problemlösungen und Entscheidungen kann man nicht übers Knie brechen, da muss man einfach abwarten, wie sich die Sachen entwickeln.	76,0%	76,1%	75,8%	72,2%	78,0%	76,3%	74,4%	76,7%	84,4%	85,5%	71,2%	65,2%
Es wird immer einen gesellschaftlichen Fortschritt geben, der viele Probleme lösen wird.	75,6%	76,1%	74,7%	81,5%	72,5%	74,2%	81,7%	72,9%	85,9%	73,9%	68,3%	81,2%
Ob man heutzutage Karriere macht oder nicht, hängt auch stark von Zufällen ab.	73,4%	71,8%	76,8%	73,1%	73,5%	78,5%	73,2%	69,9%	84,4%	75,4%	56,7%	85,5%
Ich hatte eigentlich schon immer das Gefühl, dass ich leistungsmäßig besser drauf bin als viele andere.	73,1%	74,6%	69,5%	75,9%	71,5%	80,6%	68,3%	70,7%	92,2%	71,0%	69,2%	63,8%
Man kann nur dann sein Leben unter den heutigen gesellschaftlichen Bedingungen sinnvoll gestalten, wenn man schon früh klare Prioritäten setzt.	73,0%	72,2%	74,7%	68,5%	75,4%	72,0%	76,5%	71,4%	87,5%	69,1%	57,7%	87,0%
Insgeheim hat heute jeder Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren.	72,7%	70,4%	77,9%	66,7%	76,0%	76,3%	72,0%	70,7%	90,6%	53,6%	64,4%	88,4%

Dargestellt ist der Anteil der zustimmenden Bewertungen 3 oder 4 (4 = trifft sehr zu, 3 = trifft zu, 2 = trifft weniger zu, 1 = trifft gar nicht zu).

Frage 1: Zunächst möchte ich Sie bitten, mir zu einer Reihe von Aussagen eine Bewertung abzugeben. Sie sagen mir einfach zu jeder Aussage, wie sehr diese auf Sie persönlich zutrifft.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Wenn man in die Geschichte schaut, sieht man, dass es eigentlich immer Lösungen für die Probleme der Zeit gab.	72,4%	72,3%	72,6%	71,3%	73,0%	69,9%	72,0%	74,4%	82,8%	73,9%	73,1%	60,9%
Als Preis für berufliches Fortkommen muss man heute Fernbeziehungen in Kauf nehmen.	71,8%	67,6%	81,1%	81,5%	66,5%	71,0%	61,0%	78,9%	89,1%	68,1%	73,1%	58,0%
Ich gehe davon aus, dass durch neue technische Entwicklungen und weitere Rationalisierungen noch viele Arbeitsplätze wegfallen.	70,8%	65,7%	82,1%	73,1%	69,5%	78,5%	70,7%	65,4%	85,9%	69,6%	61,5%	72,5%
Wenn man beruflich leistungsfähig ist, muss man nicht jede Forderung des Unternehmens hinsichtlich Mobilität akzeptieren.	69,2%	68,5%	70,5%	73,1%	67,0%	74,2%	64,6%	68,4%	79,7%	68,1%	68,3%	60,9%
Ich habe schon früh gemerkt, dass ich karrieremäßig weiter kommen kann als viele andere.	68,7%	72,8%	59,6%	73,8%	66,0%	76,3%	66,7%	64,7%	82,8%	60,3%	66,3%	66,7%
Es kommt im Beruf darauf an, sich möglichst viele Optionen möglichst lange offenzuhalten.	68,5%	72,3%	60,0%	70,4%	67,5%	74,2%	72,0%	62,4%	82,8%	79,7%	45,2%	81,2%
Wenn man es genau betrachtet, ist das Leben eigentlich eine andauernde Berufsfindung.	67,9%	67,6%	68,4%	69,4%	67,0%	75,3%	69,5%	61,7%	90,6%	56,5%	48,1%	88,4%
Um im Privatleben glücklich zu werden, kann es erforderlich sein, auf einer Sprosse der beruflichen Karriereleiter freiwillig stehen zu bleiben.	66,4%	62,4%	75,5%	72,9%	63,0%	61,3%	59,8%	74,2%	75,0%	56,5%	78,6%	50,7%
Ich habe schon früh erkannt, welche Berufsrichtung für mich infrage kommt.	64,6%	61,5%	71,6%	59,3%	67,5%	66,7%	67,1%	61,7%	85,9%	62,3%	53,8%	63,8%
Es ist heutzutage sehr schwierig, verlässliche Informationen zu erhalten, da die Berichterstattung der Medien häufig interessengesteuert ist.	64,3%	60,1%	73,7%	64,8%	64,0%	77,4%	58,5%	58,6%	78,1%	66,7%	61,5%	52,2%
Die fortschreitende technische und gesellschaftliche Entwicklung wird in Zukunft viele neue Arbeitsplätze schaffen.	63,6%	66,2%	57,9%	66,7%	62,0%	64,5%	64,6%	62,4%	73,4%	66,7%	59,6%	58,0%
Ohne die Beherrschung mehrerer Fremdsprachen hat man heute praktisch keine beruflichen Chancen mehr.	63,6%	64,3%	62,1%	63,0%	64,0%	66,7%	64,6%	60,9%	90,6%	75,4%	56,7%	36,2%
Es macht wenig Sinn, sich mit allen Informationen auseinanderzusetzen, da diese widersprüchlich und nicht immer glaubwürdig sind.	63,0%	61,0%	67,4%	65,7%	61,5%	69,9%	62,2%	58,6%	81,3%	65,2%	48,1%	66,7%
Man kann mit seinem eigenen Leben nur dann zurechtkommen, wenn man sich konsequent auf einzelne Lebensbereiche konzentriert.	62,0%	63,4%	58,9%	63,9%	61,0%	64,5%	68,3%	56,4%	75,0%	68,1%	39,4%	78,3%
Die Zielvorstellungen von Politik und Wirtschaft entwickeln sich immer weiter auseinander.	61,7%	60,6%	64,2%	65,7%	59,5%	67,7%	61,0%	57,9%	76,6%	76,8%	51,9%	47,8%

Dargestellt ist der Anteil der zustimmenden Bewertungen 3 oder 4 (4 = trifft sehr zu, 3 = trifft zu, 2 = trifft weniger zu, 1 = trifft gar nicht zu).

Frage 1: Zunächst möchte ich Sie bitten, mir zu einer Reihe von Aussagen eine Bewertung abzugeben. Sie sagen mir einfach zu jeder Aussage, wie sehr diese auf Sie persönlich zutrifft.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Schon während der Schulzeit war eine spätere Karriere für mich sehr wichtig.	58,4%	60,1%	54,7%	63,9%	55,5%	63,4%	65,9%	50,4%	82,8%	55,1%	46,2%	59,4%
Ich bin der Meinung, dass viele gesellschaftliche Probleme heute übertrieben dargestellt werden.	57,1%	55,4%	61,1%	64,8%	53,0%	65,6%	57,3%	51,1%	71,9%	71,0%	51,9%	37,7%
Die hohe Staatsverschuldung verhindert eine vernünftige Lösung der gesellschaftlichen Probleme.	56,2%	54,0%	61,1%	60,2%	54,0%	59,1%	52,4%	56,4%	71,9%	62,3%	46,2%	50,7%
Wenn beide Partner beruflich ambitioniert sind, ist das mit Kindern praktisch nicht zu vereinbaren.	54,9%	54,5%	55,8%	55,6%	54,5%	55,9%	52,4%	55,6%	76,6%	62,3%	46,2%	42,0%
Bei einigen gesellschaftlichen Problemen macht es gar keinen Sinn, jetzt nach Lösungen zu suchen, da man viele Entwicklungen derzeit noch gar nicht absehen kann.	51,0%	51,2%	50,5%	56,5%	48,0%	63,4%	50,0%	42,9%	76,6%	62,3%	31,7%	46,4%
Da man beruflich flexibel bleiben muss, hat es keinen Sinn, langfristige Pläne im beruflichen und privaten Bereich zu entwickeln.	50,5%	53,3%	44,2%	54,2%	48,5%	52,7%	55,6%	45,9%	79,7%	67,6%	14,4%	62,3%
Mein weiteres Leben wird von so vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden, dass es keinen Sinn macht, es jetzt schon genau zu planen.	50,3%	49,8%	51,6%	52,8%	49,0%	59,1%	51,2%	43,6%	70,3%	72,5%	33,7%	36,2%
Solange man sich in einem beruflichen Durchgangsstadium befindet, macht es wenig Sinn, längerfristige Pläne zu entwickeln.	47,9%	46,7%	50,5%	55,6%	43,7%	59,8%	42,7%	42,9%	81,3%	59,4%	29,8%	33,3%
An der herkömmlichen Arbeitsteilung, dass sich nämlich ein Partner um die Familie kümmert, während der andere sich auf den Beruf konzentriert, wird sich in absehbarer Zeit kaum etwas ändern.	47,7%	49,3%	44,2%	46,3%	48,5%	47,3%	51,2%	45,9%	70,3%	59,4%	32,7%	39,1%
Viele Schwierigkeiten im Lebenslauf lassen sich vermeiden, wenn man sich beruflich auf ein bestimmtes Unternehmen konzentriert.	47,4%	49,3%	43,2%	47,2%	47,5%	52,7%	58,5%	36,8%	60,9%	71,0%	11,5%	65,2%
Angesichts der Unklarheit der weiteren gesellschaftlichen Entwicklung macht es keinen Sinn, sich jetzt schon im beruflichen und privaten Bereich festzulegen.	44,8%	45,5%	43,2%	47,2%	43,5%	51,6%	43,9%	40,6%	76,6%	75,4%	16,3%	29,0%
Ohne Auslandserfahrungen hat man heute keine beruflichen Chancen mehr.	43,5%	41,8%	47,4%	54,6%	37,5%	45,2%	41,5%	43,6%	70,3%	53,6%	41,3%	10,1%
Wichtige Entscheidungen für das eigene Leben sollte man so lange hinauszögern, bis sichere Entscheidungsgrundlagen vorhanden sind.	42,7%	44,8%	37,9%	44,4%	41,7%	44,6%	42,7%	41,4%	71,9%	55,1%	26,9%	27,5%
Jede Generation muss die Probleme ihrer Zeit lösen und nicht diejenigen der kommenden Generationen.	42,2%	39,9%	47,4%	49,1%	38,5%	49,5%	40,2%	38,3%	71,9%	65,2%	18,3%	27,5%
In unserer heutigen Gesellschaft gibt es keine verbindlichen Werte mehr.	41,6%	41,8%	41,1%	43,5%	40,5%	37,6%	46,3%	41,4%	76,6%	46,4%	29,8%	23,2%

Dargestellt ist der Anteil der zustimmenden Bewertungen 3 oder 4 (4 = trifft sehr zu, 3 = trifft zu, 2 = trifft weniger zu, 1 = trifft gar nicht zu).

Frage 1: Zunächst möchte ich Sie bitten, mir zu einer Reihe von Aussagen eine Bewertung abzugeben. Sie sagen mir einfach zu jeder Aussage, wie sehr diese auf Sie persönlich zutrifft.

	Ge- samt	männ- lich	weib- lich	Berufs- ein- steiger	Füh- rungs- kräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globa- listen“	„Ma- cher“	„Netz- werker“	„Prag- ma- tiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Ich bin mir nicht sicher, ob ich meinen optimalen Beruf schon gefunden habe.	39,9%	37,1%	46,3%	47,2%	36,0%	37,6%	45,1%	38,3%	56,3%	65,2%	25,0%	23,2%
Ich habe schon häufig darüber nachgedacht, Deutschland zu verlassen und einen Job im Ausland anzunehmen.	37,5%	37,7%	36,8%	45,4%	33,2%	35,9%	45,1%	33,8%	60,9%	52,2%	30,8%	10,1%
Ich werde in meiner beruflichen Karriere versuchen, möglichst jedes Risiko zu vermeiden.	37,0%	33,3%	45,3%	41,7%	34,5%	41,9%	35,4%	34,6%	76,6%	59,4%	15,4%	11,6%
Letzten Endes muss jede Generation nur diejenigen Probleme lösen, die während ihrer Zeit eine Rolle spielen.	36,4%	35,2%	38,9%	38,9%	35,0%	44,1%	39,0%	29,3%	70,3%	62,3%	5,8%	26,1%
Die Fusionswelle in der Wirtschaft macht den Aufbau einer Karriere praktisch unmöglich.	25,3%	27,7%	20,0%	19,4%	28,5%	29,0%	35,4%	16,5%	42,2%	36,2%	4,8%	30,4%
Die zukünftige Situation in Deutschland wird mich nicht betreffen, da ich vermutlich ins Ausland gehen werde.	24,8%	25,5%	23,2%	26,9%	23,6%	24,7%	22,0%	26,5%	56,3%	43,5%	9,7%	–

Dargestellt ist der Anteil der zustimmenden Bewertungen 3 oder 4 (4 = trifft sehr zu, 3 = trifft zu, 2 = trifft weniger zu, 1 = trifft gar nicht zu).

Faktorenanalyse aus Frage 1: Biografische Strategien – Einstellungsdimensionen

	Ge- samt	männ- lich	weib- lich	Berufs- ein- steiger	Füh- rungs- kräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globa- listen“	„Ma- cher“	„Netz- werker“	„Prag- ma- tiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Faktor „Ressourcenaufbau als Sicherheit und Ausgleich zum Erwerbsleben“	16,77	16,58	17,19	16,96	16,67	16,53	16,76	16,95	17,36	14,93	17,45	17,01
Faktor „Auslandsorientierung als zusätzliche Ressource“	11,31	11,21	11,54	12,00	10,94	11,43	11,18	11,30	14,72	12,86	10,54	7,75
Faktor „Einschränkungen im privaten Bereich als Folge des Karrieredrucks“	15,22	15,04	15,63	15,19	15,24	15,41	15,21	15,10	17,25	13,77	13,96	16,74
Faktor „Konzentration auf das Machbare“	11,86	11,92	11,73	12,28	11,64	12,33	12,16	11,35	14,75	14,17	8,63	11,86
Faktor „Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit mit Fortschrittserwartung“	14,14	14,28	13,84	14,44	13,98	14,48	14,39	13,75	16,27	13,42	13,36	14,14

Skalenmittelwerte (theoretische Mitte = 12,5; Maximum = 20; Minimum = 5)

Frage 2: Wie schätzen Sie denn Ihre weiteren Karrierechancen für die nächsten Jahre ein?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Mittelwert (1 = sehr gut; 5 = sehr schlecht)	1,9	1,9	1,9	1,8	2,0	1,9	2,0	1,9	2,0	1,9	1,8	2,1
sehr gut	21,4%	21,1%	22,1%	24,1%	20,0%	20,4%	17,1%	24,8%	17,2%	27,5%	26,9%	11,6%
eher gut	65,6%	64,8%	67,4%	69,4%	63,5%	66,7%	69,5%	62,4%	67,2%	58,0%	66,3%	69,6%
befriedigend	12,0%	13,1%	9,5%	6,5%	15,0%	12,9%	9,8%	12,8%	14,1%	14,5%	5,8%	17,4%
eher schlechter	1,0%	0,9%	1,1%	–	1,5%	–	3,7%	–	1,6%	–	1,0%	1,4%
sehr schlecht	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Frage 3: So, nun habe ich ein paar Fragen zu Ihrer persönlichen Meinung hinsichtlich der wirtschaftlichen und politischen Lage. Wie schätzen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage in Deutschland ein?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Mittelwert (1 = sehr gut; 5 = sehr schlecht)	2,5	2,4	2,7	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
sehr gut	6,5%	7,5%	4,2%	4,6%	7,5%	7,5%	6,1%	6,0%	9,4%	5,8%	6,7%	4,3%
eher gut	44,5%	51,6%	28,4%	46,3%	43,5%	43,0%	45,1%	45,1%	42,2%	44,9%	44,2%	44,9%
befriedigend	42,9%	35,2%	60,0%	43,5%	42,5%	44,1%	42,7%	42,1%	40,6%	44,9%	40,4%	47,8%
eher schlecht	5,5%	5,2%	6,3%	5,6%	5,5%	5,4%	4,9%	6,0%	6,3%	2,9%	8,7%	2,9%
sehr schlecht	0,6%	0,5%	1,1%	–	1,0%	–	1,2%	0,8%	1,6%	1,4%	–	–

Frage 4: Wie wird sich nach Ihrer Meinung die wirtschaftliche Lage in Deutschland in den nächsten Jahren entwickeln?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Mittelwert (1 = wird sehr viel besser werden; 5 = wird sehr viel schlechter werden)	2,6	2,6	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,5	2,6	2,6	2,5	2,5
wird sehr viel besser werden	3,2%	4,2%	1,1%	5,6%	2,0%	4,3%	2,4%	3,0%	6,3%	1,4%	1,9%	4,3%
wird besser werden	45,1%	42,3%	51,6%	46,3%	44,5%	39,8%	45,1%	48,9%	40,6%	39,1%	54,8%	40,6%
wird etwa gleich bleiben	45,8%	47,9%	41,1%	44,4%	46,5%	51,6%	46,3%	41,4%	45,3%	55,1%	34,6%	53,6%
wird schlechter werden	4,9%	4,7%	5,3%	3,7%	5,5%	3,2%	4,9%	6,0%	6,3%	2,9%	7,7%	1,4%
wird sehr viel schlechter werden	1,0%	0,9%	1,1%	–	1,5%	1,1%	1,2%	0,8%	1,6%	1,4%	1,0%	–

Frage 5 (offene Frage): In welchen Wirtschaftsbranchen erwarten Sie mittelfristig, also in den nächsten vier bis fünf Jahren, in Deutschland große Wachstumspotenziale?

	Ge- sammt	männ- lich	weib- lich	Berufs- ein- steiger	Füh- rungs- kräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globa- listen“	„Ma- cher“	„Netz- werker“	„Prag- ma- tiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
IT, Kommunikationstechnologie, mobile Kommunikation, Telekommunikation, EDV	31,5%	32,9%	28,4%	37,0%	28,5%	25,8%	24,4%	39,8%	28,1%	21,7%	35,6%	39,1%
Dienstleistungen wie Marketing, Vertrieb, Unternehmensberatung, Beratung (allg.)	19,5%	16,4%	26,3%	15,7%	21,5%	20,4%	20,7%	18,0%	9,4%	14,5%	26,9%	21,7%
alternative, erneuerbare Energien, Solartechnik, Windkraft, Wasserkraft, Umwelttechnik	18,5%	20,7%	13,7%	20,4%	17,5%	19,4%	17,1%	18,8%	20,3%	15,9%	16,3%	23,2%
Medizintechnik, Biotechnologie, Gentechnik	17,5%	19,7%	12,6%	17,6%	17,5%	17,2%	15,9%	18,8%	10,9%	10,1%	25,0%	18,8%
Automobilindustrie, Fahrzeugbau	17,2%	16,9%	17,9%	17,6%	17,0%	17,2%	17,1%	17,3%	15,6%	18,8%	20,2%	13,0%
Anlagen-, Maschinenbau, Stahl-, Metallbranche	16,6%	19,2%	10,5%	17,6%	16,0%	21,5%	15,9%	13,5%	14,1%	13,0%	23,1%	13,0%
Banken, Versicherungen, Immobilien, Finanzwesen, Börse	11,0%	13,1%	6,3%	8,3%	12,5%	14,0%	14,6%	6,8%	9,4%	7,2%	7,7%	20,3%
Baubranche, Klimatechnik	10,4%	12,2%	6,3%	9,3%	11,0%	6,5%	17,1%	9,0%	7,8%	14,5%	10,6%	8,7%
Forschung und Entwicklung, neue Technologien, Innovationen, Hightech	10,4%	9,9%	11,6%	7,4%	12,0%	7,5%	14,6%	9,8%	10,9%	13,0%	9,6%	7,2%
Transport, Verkehr, Seefahrt, Logistik	10,1%	11,7%	6,3%	11,1%	9,5%	7,5%	12,2%	10,5%	9,4%	11,6%	3,8%	18,8%

Frage 5 (offene Frage): In welchen Wirtschaftsbranchen erwarten Sie mittelfristig, also in den nächsten vier bis fünf Jahren, in Deutschland große Wachstumspotenziale?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Pharma	9,4%	8,0%	12,6%	11,1%	8,5%	11,8%	4,9%	10,5%	9,4%	11,6%	8,7%	8,7%
Luftfahrtindustrie, Raumfahrt	9,1%	10,3%	6,3%	5,6%	11,0%	9,7%	11,0%	7,5%	6,3%	13,0%	2,9%	17,4%
Energieversorgung	8,8%	10,8%	4,2%	10,2%	8,0%	8,6%	6,1%	10,5%	7,8%	11,6%	10,6%	2,9%
Chemie	8,4%	8,5%	8,4%	10,2%	7,5%	7,5%	8,5%	9,0%	4,7%	7,2%	11,5%	8,7%
Handel, Großhandel, Versandhandel, Export	7,5%	8,0%	6,3%	4,6%	9,0%	8,6%	3,7%	9,0%	12,5%	4,3%	2,9%	13,0%
Elektronik, Mikroelektronik	6,8%	7,5%	5,3%	8,3%	6,0%	7,5%	6,1%	6,8%	14,1%	8,7%	3,8%	2,9%
Reisen, Tourismus, Reisebüros	6,8%	7,5%	5,3%	5,6%	7,5%	7,5%	3,7%	8,3%	3,1%	10,1%	3,8%	11,6%
Gesundheit, Wellness, Pflege	4,9%	3,8%	7,4%	5,6%	4,5%	5,4%	2,4%	6,0%	4,7%	1,4%	6,7%	5,8%
Elektrotechnik	4,9%	4,7%	5,3%	6,5%	4,0%	7,5%	4,9%	3,0%	3,1%	2,9%	5,8%	7,2%
sonstige Branchen (z. B. Medien, Verlage)	10,1%	7,0%	16,8%	7,4%	11,5%	8,6%	8,5%	12,0%	14,1%	10,1%	7,7%	8,7%
keine Angaben, weiß nicht	1,3%	0,5%	3,2%	0,9%	1,5%	3,2%	–	0,8%	1,6%	–	2,9%	–

Frage 6: Wie schätzen Sie die Stabilität unseres demokratischen Systems ein?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Mittelwert (1 = sehr stabil; 4 = überhaupt nicht stabil)	1,9	1,9	2,0	1,9	1,9	2,0	2,0	1,8	2,2	1,9	1,6	2,1
sehr stabil	24,4%	25,5%	22,1%	22,2%	25,6%	18,5%	23,2%	29,3%	12,5%	18,8%	43,3%	11,6%
stabil	59,9%	59,4%	61,1%	64,8%	57,3%	66,3%	56,1%	57,9%	60,9%	69,6%	51,0%	63,8%
weniger stabil	14,7%	14,2%	15,8%	12,0%	16,1%	14,1%	18,3%	12,8%	23,4%	11,6%	4,8%	24,6%
überhaupt nicht stabil	1,0%	0,9%	1,1%	0,9%	1,0%	1,1%	2,4%	–	3,1%	–	1,0%	–

Frage 7: Wie beurteilen Sie die Kompetenz unseres demokratischen Systems, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme zu lösen?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Mittelwert (1 = sehr gut; 5 = sehr schlecht)	2,7	2,7	2,8	2,6	2,8	2,7	2,7	2,8	2,7	2,4	3,0	2,7
sehr gut	4,2%	3,3%	6,3%	5,6%	3,5%	3,2%	7,4%	3,0%	6,3%	11,6%	1,0%	–
eher gut	31,9%	36,3%	22,1%	32,4%	31,7%	34,4%	27,2%	33,1%	39,1%	42,0%	15,4%	40,6%
befriedigend	51,8%	49,5%	56,8%	53,7%	50,8%	50,5%	54,3%	51,1%	37,5%	42,0%	65,4%	53,6%
eher schlecht	10,4%	9,0%	13,7%	8,3%	11,6%	11,8%	8,6%	10,5%	14,1%	4,3%	15,4%	5,8%
sehr schlecht	1,6%	1,9%	1,1%	–	2,5%	–	2,5%	2,3%	3,1%	–	2,9%	–

Frage 8: Beurteilen Sie doch bitte die Probleme, die ich Ihnen jetzt nenne, danach, wie wichtig sie Ihnen erscheinen.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Arbeitslosigkeit	3,31	3,25	3,43	3,37	3,28	3,25	3,29	3,36	3,45	3,25	3,36	3,20
Altersaufbau der Gesellschaft, Alterspyramide	3,27	3,25	3,33	3,25	3,29	3,19	3,28	3,32	3,11	3,16	3,48	3,22
Rentenprobleme	3,23	3,19	3,31	3,27	3,20	3,17	3,17	3,30	3,41	3,04	3,31	3,13
Staatsverschuldung	3,10	3,12	3,05	3,05	3,13	3,13	3,12	3,07	3,09	3,13	2,98	3,26
Klimakatastrophe	3,10	3,02	3,28	3,06	3,12	3,13	3,06	3,11	3,13	3,09	3,22	2,91
Knappheit von Ressourcen wie Wasser	3,10	3,05	3,20	3,06	3,12	3,01	3,10	3,16	3,25	2,96	3,13	3,06
Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen	3,07	3,02	3,19	3,03	3,10	3,02	3,09	3,11	3,19	3,07	3,07	2,99
Steigende Gewaltbereitschaft	3,03	2,95	3,20	3,08	2,99	3,10	2,91	3,05	3,17	2,93	2,92	3,14
Missbrauch der Sozialsysteme	3,00	2,95	3,09	2,99	3,00	3,08	2,96	2,96	3,08	2,94	3,06	2,88
Terrorismus	2,98	2,93	3,09	2,98	2,98	3,05	3,02	2,90	3,05	2,86	2,83	3,29
Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft	2,94	2,82	3,20	3,01	2,90	2,98	2,84	2,97	3,20	2,91	3,14	2,39
Arbeitsplatzverlagerungen	2,93	2,89	3,00	3,01	2,88	2,88	2,98	2,92	3,25	2,91	2,86	2,75
Krankheiten wie Aids, Vogelgrippe, SARS	2,79	2,71	2,96	2,93	2,71	2,82	2,85	2,72	3,13	2,81	2,65	2,68
Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen	2,78	2,70	2,96	2,80	2,77	2,86	2,85	2,68	2,92	2,86	2,67	2,75
Fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau	2,73	2,71	2,77	2,87	2,65	2,90	2,71	2,62	2,84	2,81	2,59	2,75
Negative Folgen der EU-Erweiterung	2,68	2,65	2,76	2,69	2,68	2,78	2,67	2,62	3,05	2,81	2,31	2,78
Nord-Süd-Konflikt	2,42	2,38	2,52	2,38	2,44	2,48	2,46	2,35	2,65	2,59	2,26	2,28

Dargestellt sind die Mittelwerte (4 = sehr wichtig, 1 = unwichtig; Theoretische Mitte = 2,5).

Frage 8: Beurteilen Sie doch bitte die Probleme, die ich Ihnen jetzt nenne, danach, wie wichtig sie Ihnen erscheinen.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Arbeitslosigkeit	89,3%	88,7%	90,5%	88,9%	89,5%	88,2%	90,2%	89,5%	92,2%	85,5%	88,5%	92,8%
Altersaufbau der Gesellschaft, Alterspyramide	87,7%	88,7%	85,3%	87,0%	88,0%	88,2%	82,9%	90,2%	81,3%	84,1%	91,3%	91,3%
Rentenprobleme	86,7%	85,9%	88,4%	89,8%	85,0%	86,0%	82,9%	89,5%	90,6%	84,1%	85,6%	87,0%
Staatsverschuldung	81,8%	83,1%	78,9%	82,4%	81,5%	83,9%	84,1%	78,9%	87,5%	84,1%	71,2%	89,9%
Knappeit von Ressourcen wie Wasser	80,2%	78,9%	83,2%	81,5%	79,5%	78,5%	78,0%	82,7%	84,4%	79,7%	79,8%	78,3%
Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen	79,2%	77,5%	83,2%	76,9%	80,5%	78,5%	78,0%	80,5%	84,4%	82,6%	76,9%	75,4%
Klimakatastrophe	78,9%	76,1%	85,3%	79,6%	78,5%	80,6%	75,6%	79,7%	79,7%	78,3%	83,7%	71,0%
Steigende Gewaltbereitschaft	78,6%	75,1%	86,3%	84,3%	75,5%	82,8%	75,6%	77,4%	87,5%	75,4%	70,2%	87,0%
Missbrauch der Sozialsysteme	76,3%	75,1%	78,9%	75,9%	76,5%	78,5%	75,6%	75,2%	84,4%	72,5%	76,9%	72,5%
Arbeitsplatzverlagerungen	74,7%	72,8%	78,9%	77,8%	73,0%	71,0%	79,3%	74,4%	87,5%	73,9%	74,0%	65,2%
Terrorismus	73,1%	70,0%	80,0%	73,1%	73,0%	75,3%	74,4%	70,7%	76,6%	71,0%	65,4%	84,1%
Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft	72,1%	67,1%	83,2%	76,9%	69,5%	73,1%	65,9%	75,2%	81,3%	78,3%	81,7%	42,0%
Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen	64,9%	61,5%	72,6%	63,9%	65,5%	74,2%	67,1%	57,1%	68,8%	72,5%	55,8%	68,1%
Fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau	63,3%	62,9%	64,2%	69,4%	60,0%	69,9%	68,3%	55,6%	71,9%	68,1%	51,0%	69,6%
Krankheiten wie Aids, Vogelgrippe, SARS	61,4%	58,7%	67,4%	69,4%	57,0%	60,2%	65,9%	59,4%	73,4%	68,1%	53,8%	56,5%
Negative Folgen der EU-Erweiterung	57,5%	55,9%	61,1%	56,5%	58,0%	63,4%	57,3%	53,4%	71,9%	63,8%	40,4%	63,8%
Nord-Süd-Konflikt	46,3%	43,9%	51,6%	44,9%	47,0%	47,3%	50,6%	42,9%	61,9%	58,0%	34,6%	37,7%

Dargestellt ist der Anteil der zustimmenden Bewertungen 3 oder 4 (4 = sehr wichtig, 3 = wichtig, 2 = weniger wichtig, 1 = unwichtig).

Frage 9: Und bewerten Sie jetzt bitte die gleichen Probleme noch danach, inwieweit sie Ihnen lösbar erscheinen.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen	2,77	2,80	2,69	2,78	2,77	2,74	2,73	2,81	2,83	2,67	2,89	2,61
Fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau	2,72	2,70	2,77	2,76	2,70	2,83	2,61	2,71	2,88	2,49	2,86	2,59
Missbrauch der Sozialsysteme	2,72	2,79	2,56	2,78	2,69	2,66	2,72	2,77	2,81	2,55	2,94	2,45
Negative Folgen der EU-Erweiterung	2,64	2,63	2,66	2,67	2,63	2,71	2,59	2,62	2,73	2,39	2,82	2,52
Nord-Süd-Konflikt	2,55	2,56	2,54	2,63	2,52	2,56	2,51	2,58	2,78	2,48	2,57	2,38
Steigende Gewaltbereitschaft	2,53	2,52	2,54	2,54	2,52	2,56	2,50	2,52	2,69	2,57	2,57	2,26
Arbeitslosigkeit	2,52	2,54	2,48	2,53	2,52	2,56	2,51	2,50	2,77	2,67	2,48	2,22
Arbeitsplatzverlagerungen	2,49	2,45	2,57	2,62	2,42	2,57	2,48	2,44	2,65	2,32	2,59	2,35
Rentenprobleme	2,47	2,52	2,36	2,48	2,47	2,53	2,41	2,47	2,56	2,59	2,39	2,39
Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen	2,43	2,43	2,42	2,41	2,43	2,44	2,41	2,42	2,52	2,41	2,41	2,41
Staatsverschuldung	2,28	2,29	2,26	2,39	2,22	2,24	2,21	2,35	2,47	2,36	2,45	1,77
Knappheit von Ressourcen wie Wasser	2,27	2,31	2,20	2,28	2,27	2,40	2,20	2,23	2,34	2,54	2,24	2,00
Krankheiten wie Aids, Vogelgrippe, SARS	2,27	2,26	2,28	2,31	2,24	2,39	2,20	2,23	2,33	2,32	2,25	2,20
Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft	2,24	2,23	2,26	2,30	2,21	2,41	2,26	2,12	2,45	2,38	2,29	1,86
Altersaufbau der Gesellschaft, Alterspyramide	2,16	2,13	2,24	2,15	2,17	2,31	2,09	2,11	2,39	2,41	1,89	2,10
Terrorismus	2,10	2,12	2,06	2,19	2,06	2,16	1,96	2,15	2,44	2,36	1,97	1,74
Klimakatastrophe	2,06	2,08	2,01	1,99	2,10	2,14	2,01	2,03	2,16	2,33	1,94	1,87

Dargestellt sind die Mittelwerte (4 = leicht lösbar, 1 = nicht lösbar; Theoretische Mitte = 2,5).

Frage 9: Und bewerten Sie jetzt bitte die gleichen Probleme noch danach, inwieweit sie Ihnen lösbar erscheinen.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Missbrauch der Sozialsysteme	64,9%	67,6%	58,9%	71,3%	61,5%	62,4%	63,4%	67,7%	70,3%	53,6%	80,8%	46,4%
Fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau	64,0%	62,4%	67,4%	64,8%	63,5%	68,8%	53,7%	66,9%	70,3%	49,3%	76,0%	55,1%
Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen	64,0%	64,3%	63,2%	63,9%	64,0%	58,1%	61,0%	69,9%	65,6%	55,1%	74,0%	55,1%
Negative Folgen der EU-Erweiterung	56,2%	54,5%	60,0%	55,6%	56,5%	58,1%	50,0%	58,6%	56,3%	37,7%	71,2%	50,7%
Steigende Gewaltbereitschaft	51,6%	47,9%	60,0%	50,9%	52,0%	54,8%	52,4%	48,9%	59,4%	53,6%	54,8%	37,7%
Arbeitsplatzverlagerungen	50,5%	47,9%	56,4%	56,5%	47,2%	53,8%	47,6%	50,0%	61,9%	36,2%	62,5%	34,8%
Nord-Süd-Konflikt	50,2%	50,2%	50,0%	53,3%	48,5%	47,3%	48,1%	53,4%	63,5%	40,6%	56,9%	36,2%
Arbeitslosigkeit	49,4%	49,3%	49,5%	50,9%	48,5%	52,7%	46,3%	48,9%	65,6%	53,6%	50,0%	29,0%
Rentenprobleme	45,0%	49,1%	35,8%	43,5%	45,7%	44,1%	41,5%	47,7%	48,4%	50,0%	41,3%	42,0%
Staatsverschuldung	40,6%	42,3%	36,8%	43,5%	39,0%	36,6%	34,1%	47,4%	46,9%	40,6%	51,9%	18,8%
Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen	40,3%	40,4%	40,0%	38,0%	41,5%	41,9%	39,0%	39,8%	39,1%	39,1%	39,4%	44,9%
Knappheit von Ressourcen wie Wasser	37,0%	38,0%	34,7%	36,1%	37,5%	47,3%	31,7%	33,1%	39,1%	53,6%	36,5%	18,8%
Krankheiten wie Aids, Vogelgrippe, SARS	36,4%	35,7%	37,9%	41,7%	33,5%	41,9%	30,5%	36,1%	39,1%	40,6%	36,5%	29,0%
Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft	29,9%	29,6%	30,5%	29,6%	30,0%	40,9%	30,5%	21,8%	40,6%	36,2%	29,8%	14,5%
Altersaufbau der Gesellschaft, Alterspyramide	28,9%	26,8%	33,7%	25,9%	30,5%	33,3%	26,8%	27,1%	45,3%	42,0%	16,3%	18,8%
Terrorismus	27,9%	31,0%	21,1%	35,2%	24,0%	31,2%	19,5%	30,8%	45,3%	39,1%	19,2%	14,5%
Klimakatastrophe	23,1%	23,9%	21,1%	23,1%	23,0%	30,1%	20,7%	19,5%	28,1%	36,2%	14,4%	18,8%

Dargestellt ist der Anteil der zustimmenden Bewertungen 3 oder 4 (4 = leicht lösbar, 3 = lösbar, 2 = weniger lösbar, 1 = nicht lösbar).

Frage 10: Welches ist Ihre Stellung im Unternehmen?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Abteilungsleiter/Stabstellenleiter	46,4%	46,9%	45,3%	12,0%	65,0%	40,9%	52,4%	46,6%	34,4%	46,4%	43,3%	62,3%
Angestellter oder Facharbeiter mit Festanstellung	19,8%	20,7%	17,9%	38,0%	10,0%	25,8%	15,9%	18,0%	23,4%	24,6%	21,2%	10,1%
Trainee, Assistent mit Festanstellung	18,2%	15,0%	25,3%	49,1%	1,5%	14,0%	12,2%	24,8%	32,8%	15,9%	17,3%	8,7%
Werks-/Betriebs-/Bereichsleiter	14,3%	16,4%	9,5%	0,9%	21,5%	17,2%	18,3%	9,8%	9,4%	13,0%	16,3%	15,9%
Vorstand/Geschäftsführer/Inhaber	1,3%	0,9%	2,1%	–	2,0%	2,2%	1,2%	0,8%	–	–	1,9%	2,9%

Frage 11: Ich nenne Ihnen nun noch einige Aufgabenbereiche und Sie sagen mir jeweils, welchem Sie sich am ehesten zuordnen würden, also was am besten passt.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Vertrieb/Logistik/Marketing/Einkauf	35,1%	32,4%	41,1%	38,0%	33,5%	40,9%	32,9%	32,3%	29,7%	31,9%	32,7%	46,4%
Controlling, Rechnungswesen, Steuern	15,3%	15,0%	15,8%	16,7%	14,5%	11,8%	12,2%	19,5%	18,8%	18,8%	14,4%	10,1%
Produktion/Fertigung	13,0%	16,4%	5,3%	13,0%	13,0%	17,2%	15,9%	8,3%	10,9%	15,9%	11,5%	13,0%
Management/Unternehmensführung	12,7%	10,3%	17,9%	12,0%	13,0%	6,5%	13,4%	16,5%	14,1%	5,8%	17,3%	10,1%
Personalwesen	11,7%	9,9%	15,8%	8,3%	13,5%	10,8%	9,8%	13,5%	6,3%	1,4%	25,0%	5,8%
Konstruktion/Entwicklung	11,4%	13,6%	6,3%	12,0%	11,0%	14,0%	11,0%	9,8%	14,1%	11,6%	8,7%	13,0%
Allgemeine Verwaltung	7,5%	6,1%	10,5%	8,3%	7,0%	11,8%	4,9%	6,0%	7,8%	11,6%	3,8%	8,7%
IT/EDV	7,1%	8,0%	5,3%	8,3%	6,5%	5,4%	11,0%	6,0%	9,4%	4,3%	6,7%	8,7%
Lehre/Forschung	3,6%	2,3%	6,3%	2,8%	4,0%	2,2%	3,7%	4,5%	4,7%	2,9%	1,9%	5,8%
Recht	3,2%	1,9%	6,3%	2,8%	3,5%	4,3%	1,2%	3,8%	3,1%	2,9%	3,8%	2,9%

Frage 12: Ich lese Ihnen gleich einige Branchen vor. In welchem dieser Wirtschaftszweige ist Ihr Unternehmen tätig?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Anlagen-, Maschinenbau, Metall und Zulieferer	14,3%	17,8%	6,3%	13,9%	14,5%	23,7%	9,8%	10,5%	12,5%	14,5%	14,4%	15,9%
Nahrungs- und Genussmittel, Konsumgüter	13,0%	7,5%	25,3%	13,0%	13,0%	11,8%	15,9%	12,0%	12,5%	11,6%	12,5%	15,9%
Chemie, Pharma, Gesundheit	11,4%	8,9%	16,8%	12,0%	11,0%	7,5%	6,1%	17,3%	15,6%	4,3%	13,5%	10,1%
Banken, Versicherungen, Immobilien	9,7%	8,9%	11,6%	6,5%	11,5%	7,5%	8,5%	12,0%	7,8%	8,7%	13,5%	7,2%
Elektro, Elektronik	7,5%	8,9%	4,2%	8,3%	7,0%	6,5%	7,3%	8,3%	10,9%	8,7%	4,8%	5,8%
Media, Unterhaltungsindustrie	7,5%	6,6%	9,5%	6,5%	8,0%	4,3%	12,2%	6,8%	4,7%	5,8%	7,7%	11,6%
Energieversorger, Mineralöl	7,1%	8,0%	5,3%	8,3%	6,5%	3,2%	6,1%	10,5%	4,7%	7,2%	8,7%	7,2%
Transport, Logistik, Verkehr, Reise	7,1%	7,0%	7,4%	7,4%	7,0%	7,5%	4,9%	8,3%	9,4%	10,1%	6,7%	2,9%
Baubranche und Bauzulieferer	6,8%	8,0%	4,2%	10,2%	5,0%	5,4%	4,9%	9,0%	3,1%	13,0%	5,8%	5,8%
Holz, Möbel, Papier, Textil	5,5%	5,6%	5,3%	5,6%	5,5%	9,7%	4,9%	3,0%	3,1%	7,2%	3,8%	8,7%
IT, Kommunikationstechnologie	5,5%	7,5%	1,1%	9,3%	3,5%	4,3%	6,1%	6,0%	6,3%	2,9%	8,7%	2,9%
Automobil und Zulieferer	5,2%	6,1%	3,2%	3,7%	6,0%	5,4%	9,8%	2,3%	7,8%	8,7%	4,8%	–
Handel	4,2%	4,2%	4,2%	1,9%	5,5%	3,2%	6,1%	3,8%	4,7%	1,4%	3,8%	7,2%

Frage 13 (offene Frage): Welche Nationalität haben Sie?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Deutsch	96,8%	96,7%	96,8%	97,2%	96,5%	96,8%	96,3%	97,0%	92,2%	100,0%	95,2%	100,0%
Türkisch	0,6%	0,9%	–	–	1,0%	–	1,2%	0,8%	3,1%	–	–	–
Italienisch	0,3%	–	1,1%	–	0,5%	–	1,2%	–	–	–	1,0%	–
Mexikanisch	0,3%	0,5%	–	–	0,5%	–	1,2%	–	–	–	1,0%	–
Griechisch	0,3%	–	1,1%	–	0,5%	1,1%	–	–	–	–	1,0%	–
Serbisch	0,3%	–	1,1%	0,9%	–	1,1%	–	–	–	–	1,0%	–
Französisch	0,3%	0,5%	–	–	0,5%	–	–	0,8%	–	–	1,0%	–
Irish	0,3%	0,5%	–	–	0,5%	–	–	0,8%	–	–	1,0%	–
keine Angabe	1,0%	0,9%	1,1%	1,9%	0,5%	1,1%	1,2%	0,8%	4,7%	–	–	–

Frage 14 (offene Frage): Und welche Fremdsprachenkenntnisse haben Sie?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Englisch	95,8%	95,8%	95,8%	94,4%	96,5%	94,6%	93,9%	97,7%	90,6%	95,7%	99,0%	95,7%
Französisch	31,8%	30,0%	35,8%	35,2%	30,0%	28,0%	31,7%	34,6%	32,8%	17,4%	43,3%	26,1%
Spanisch	18,2%	18,3%	17,9%	21,3%	16,5%	16,1%	18,3%	19,5%	20,3%	17,4%	18,3%	14,5%
Russisch	10,7%	10,8%	10,5%	9,3%	11,5%	9,7%	8,5%	12,8%	14,1%	7,2%	9,6%	13,0%
Italienisch	5,5%	4,2%	8,4%	3,7%	6,5%	3,2%	8,5%	5,3%	4,7%	1,4%	9,6%	2,9%
Holländisch	1,3%	1,4%	1,1%	1,9%	1,0%	–	–	3,0%	–	–	3,8%	–
Portugiesisch	1,0%	1,4%	–	0,9%	1,0%	2,2%	1,2%	–	1,6%	–	1,0%	1,4%
Türkisch	1,0%	0,9%	1,1%	–	1,5%	1,1%	1,2%	0,8%	3,1%	–	1,0%	–
Tschechisch	1,0%	1,4%	–	–	1,5%	1,1%	1,2%	0,8%	–	–	1,9%	1,4%
Lateinisch	1,0%	–	3,2%	1,9%	0,5%	–	1,2%	1,5%	1,6%	2,9%	–	–
Japanisch	0,6%	0,9%	–	0,9%	0,5%	–	1,2%	0,8%	–	–	–	2,9%
Dänisch	0,6%	0,9%	–	–	1,0%	–	1,2%	0,8%	–	–	–	2,9%
Finnisch	0,3%	–	1,1%	0,9%	–	1,1%	–	–	1,6%	–	–	–
Schwedisch	0,3%	0,5%	–	–	0,5%	–	1,2%	–	–	–	1,0%	–
Hindi	0,3%	–	1,1%	–	0,5%	–	–	0,8%	–	–	1,0%	–
Griechisch	0,3%	–	1,1%	–	0,5%	1,1%	–	–	–	–	1,0%	–
Serbokroatisch	0,3%	–	1,1%	0,9%	–	1,1%	–	–	–	–	1,0%	–
keine Fremdsprache	1,6%	1,9%	1,1%	2,8%	1,0%	3,2%	2,4%	–	3,1%	4,3%	–	–
keine Angabe	1,0%	0,9%	1,1%	1,9%	0,5%	1,1%	1,2%	0,8%	4,7%	–	–	–

Frage 15: Wenn Sie einmal alles zusammenrechnen – wie viele Monate waren Sie dann berufs- oder ausbildungsbedingt im Ausland beschäftigt?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
überhaupt nicht	57,5%	59,6%	52,6%	53,7%	59,5%	66,7%	63,4%	47,4%	59,4%	63,8%	45,2%	69,6%
bis 1 Jahr	32,5%	31,9%	33,7%	38,0%	29,5%	26,9%	30,5%	37,6%	28,1%	27,5%	41,4%	27,5%
bis 2 Jahre	6,5%	5,2%	9,5%	7,4%	6,0%	4,3%	4,9%	9,0%	7,8%	7,3%	6,7%	2,9%
über 2 Jahre	3,6%	3,3%	4,2%	0,9%	5,0%	2,2%	1,2%	6,0%	4,7%	1,5%	6,7%	–

Frage 16: Höchster Schulabschluss

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Volksschule, Hauptschule	1,0%	0,9%	1,1%	0,9%	1,0%	–	1,2%	1,5%	3,1%	–	–	1,4%
Mittelschule, Realschule, Gymnasium ohne Abitur	6,2%	5,6%	7,4%	4,6%	7,0%	10,8%	4,9%	3,8%	9,4%	10,1%	4,8%	1,4%
Abitur/Fachhochschulreife	21,1%	22,1%	18,9%	23,1%	20,0%	26,9%	20,7%	17,3%	25,0%	24,6%	17,3%	20,3%
Hochschulabschluss	71,8%	71,4%	72,6%	71,3%	72,0%	62,4%	73,2%	77,4%	62,5%	65,2%	77,9%	76,8%

Frage 17 (offene Frage): Darf ich fragen, was Sie denn im Hauptfach studiert haben?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	228	157	71	79	149	62	61	105	40	47	85	54
BWL u.a. Wirtschaftswissenschaften	31,1%	30,6%	32,4%	35,4%	28,9%	29,0%	31,1%	32,4%	20,0%	40,4%	40,0%	18,5%
Maschinenbau, Fertigungstechnik, Anlagenbau	14,9%	20,4%	2,8%	12,7%	16,1%	22,6%	13,1%	11,4%	10,0%	12,8%	14,1%	20,4%
Naturwissenschaften, Pharmazie	8,8%	5,1%	16,9%	5,1%	10,7%	9,7%	11,5%	6,7%	12,5%	6,4%	7,1%	11,1%
Kaufmännisches Studium, Controlling, Handel	8,3%	7,6%	9,9%	6,3%	9,4%	9,7%	9,8%	6,7%	12,5%	4,3%	3,5%	16,7%
Marketing, Management	7,9%	5,7%	12,7%	8,9%	7,4%	4,8%	8,2%	9,5%	17,5%	–	5,9%	11,1%
Informatik	6,1%	8,9%	–	10,1%	4,0%	6,5%	4,9%	6,7%	10,0%	4,3%	4,7%	7,4%
Elektronik, E-Technik	5,3%	7,0%	1,4%	5,1%	5,4%	6,5%	3,3%	5,7%	2,5%	6,4%	2,4%	11,1%
Rechtswissenschaft, Politik	5,3%	2,5%	11,3%	6,3%	4,7%	–	8,2%	6,7%	5,0%	4,3%	8,2%	–
Sozial- und Kommunikationswissenschaften, Pädagogik, Psychologie, Journalistik	5,3%	3,2%	9,9%	1,3%	7,4%	6,5%	3,3%	5,7%	5,0%	6,4%	7,1%	1,9%
Wirtschaftsingenieur	4,8%	6,4%	1,4%	6,3%	4,0%	3,2%	4,9%	5,7%	2,5%	10,6%	4,7%	1,9%
Sonstige (z. B. Mathematik, Logistik, Philosophie, Design)	2,2%	2,5%	1,4%	2,5%	2,0%	1,6%	1,6%	2,9%	2,5%	4,3%	2,4%	–

Frage 18: Und welchen Schulabschluss hat Ihre Mutter?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Volksschule, Hauptschule	18,2%	17,4%	20,0%	13,9%	20,5%	21,5%	13,4%	18,8%	15,6%	8,7%	27,9%	15,9%
Mittelschule, Realschule, Gymnasium ohne Abitur	37,0%	37,6%	35,8%	36,1%	37,5%	41,9%	36,6%	33,8%	37,5%	30,4%	31,7%	50,7%
Abitur/Fachhochschulreife	23,7%	27,2%	15,8%	21,3%	25,0%	21,5%	24,4%	24,8%	21,9%	31,9%	17,3%	26,1%
Hochschulabschluss	19,8%	16,9%	26,3%	28,7%	15,0%	14,0%	23,2%	21,8%	23,4%	29,0%	20,2%	7,2%
keine Ausbildung	1,3%	0,9%	2,1%	–	2,0%	1,1%	2,4%	0,8%	1,6%	–	2,9%	–

Frage 19: Und welchen Schulabschluss hat Ihr Vater?

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Volksschule, Hauptschule	18,2%	16,9%	21,1%	15,7%	19,5%	18,3%	12,2%	21,8%	12,5%	4,3%	35,6%	11,6%
Mittelschule, Realschule, Gymnasium ohne Abitur	27,3%	23,9%	34,7%	27,8%	27,0%	34,4%	29,3%	21,1%	28,1%	31,9%	16,3%	39,1%
Abitur/Fachhochschulreife	22,1%	26,8%	11,6%	21,3%	22,5%	19,4%	29,3%	19,5%	28,1%	17,4%	10,6%	37,7%
Hochschulabschluss	31,8%	31,9%	31,6%	35,2%	30,0%	26,9%	29,3%	36,8%	31,3%	46,4%	35,6%	11,6%
keine Ausbildung	0,6%	0,5%	1,1%	–	1,0%	1,1%	–	0,8%	–	–	1,9%	–

Frage 20: In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen ansässig? Ich meine den Standort, an dem Sie persönlich hauptsächlich beschäftigt sind.

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
Bayern	15,3%	13,6%	18,9%	13,0%	16,5%	7,5%	20,7%	17,3%	12,5%	15,9%	18,3%	11,6%
Baden-Württemberg	25,3%	25,8%	24,2%	34,3%	20,5%	23,7%	29,3%	24,1%	23,4%	13,0%	31,7%	29,0%
Berlin	1,9%	2,8%	–	1,9%	2,0%	3,2%	–	2,3%	1,6%	2,9%	1,0%	2,9%
Brandenburg	1,9%	1,9%	2,1%	0,9%	2,5%	1,1%	–	3,8%	3,1%	–	3,8%	–
Bremen	2,3%	0,9%	5,3%	1,9%	2,5%	2,2%	3,7%	1,5%	1,6%	2,9%	–	5,8%
Hamburg	5,5%	6,6%	3,2%	3,7%	6,5%	2,2%	6,1%	7,5%	9,4%	5,8%	4,8%	2,9%
Hessen	6,2%	5,2%	8,4%	3,7%	7,5%	9,7%	2,4%	6,0%	6,3%	10,1%	3,8%	5,8%
Mecklenburg-Vorpommern	1,0%	0,9%	1,1%	0,9%	1,0%	1,1%	1,2%	0,8%	1,6%	1,4%	1,0%	–
Niedersachsen	6,5%	7,5%	4,2%	5,6%	7,0%	5,4%	7,3%	6,8%	7,8%	7,2%	3,8%	8,7%
Nordrhein-Westfalen	19,2%	19,7%	17,9%	16,7%	20,5%	20,4%	23,2%	15,8%	12,5%	21,7%	23,1%	17,4%
Rheinland-Pfalz	4,9%	5,6%	3,2%	8,3%	3,0%	4,3%	3,7%	6,0%	6,3%	5,8%	4,8%	2,9%
Saarland	2,3%	2,3%	2,1%	2,8%	2,0%	1,1%	1,2%	3,8%	1,6%	2,9%	1,0%	4,3%
Sachsen	3,9%	3,8%	4,2%	4,6%	3,5%	8,6%	–	3,0%	6,3%	4,3%	2,9%	2,9%
Sachsen-Anhalt	1,0%	–	3,2%	0,9%	1,0%	3,2%	–	–	1,6%	1,4%	–	1,4%
Schleswig-Holstein	1,3%	1,4%	1,1%	–	2,0%	2,2%	–	1,5%	1,6%	2,9%	–	1,4%
Thüringen	1,6%	1,9%	1,1%	0,9%	2,0%	4,3%	1,2%	–	3,1%	1,4%	–	2,9%

Frage 21: Geschlecht

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
männlich	69,2%	100,0%	–	65,7%	71,0%	69,9%	74,4%	65,4%	67,2%	68,1%	66,3%	75,4%
weiblich	30,8%	–	100,0%	34,3%	29,0%	30,1%	25,6%	34,6%	32,8%	31,9%	33,7%	24,6%

Frage 22: Interesse an den Ergebnissen der Studie („... ich möchte die Ergebnisse bekommen“)

	Gesamt	männlich	weiblich	Berufseinsteiger	Führungskräfte	100 bis 499 MA	500 bis 999 MA	1.000 MA und mehr	„Globalisten“	„Macher“	„Netzwerker“	„Pragmatiker“
Anzahl der Befragten	308	213	95	108	200	93	82	133	64	69	104	69
ja	85,4%	84,5%	87,4%	80,6%	88,0%	87,1%	80,5%	87,2%	79,7%	71,0%	92,3%	95,7%
nein	13,0%	13,6%	11,6%	15,7%	11,5%	9,7%	19,5%	11,3%	20,3%	23,2%	6,7%	4,3%
k. A.	1,6%	1,9%	1,1%	3,7%	0,5%	3,2%	–	1,5%	–	5,8%	1,0%	–

KONTAKTBOGEN

Projekt xxx-06

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PriceWaterhouse Coopers

Interviewer:

Der Auftraggeber 'PwC' darf erst am Ende des Interviews genannt werden.

Bitte von einer interessanten sozialwissenschaftlichen Studie sprechen.

A) Kontakt mit der Telefon-Zentrale

Guten Tag. Mein Name ist ... von der Firma teleResearch in Mannheim.

Würden Sie mich bitte mit der Abteilung verbinden, die sich um kümmert.

Abteilung für ...		
Marketing / Werbung / Vertrieb	1	→ Rotieren → Quoten beachten
Finanzen / Controlling / Rechnungswesen	2	
Einkauf / Beschaffung / Logistik	3	
Recht / Patente	4	
Produktion / Fertigung	5	
Forschung / Entwicklung / Konstruktion	6	
Personalwesen / Seminarwesen	7	
Unternehmensentwicklung / Organisation	8	

→ Interviewer: Falls Nachfrage: Worum geht es?

Wir sind ein unabhängiges Marktforschungsinstitut und führen zurzeit eine bundesweite sozialwissenschaftliche Studie bei Führungskräften in der Industrie durch. Ihr Unternehmen wurde nach wissenschaftlichen Kriterien per Zufall in unsere Stichprobe gezogen. Wir möchten für diese Studie jemanden aus der eben genannten Abteilung gewinnen. Die Ergebnisse der Studie stellen wir den Befragten nach der Auswertung zur Verfügung.

Würden Sie mich jetzt bitte verbinden. Es ist wichtig.

KONTAKTBOGEN

Projekt xxx-06

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PriceWaterhouse Coopers

B) Kontakt mit der Abteilung (Vorzimmer / Sekretariat / o.ä.)

Guten Tag. Mein Name ist ... von der Firma teleResearch in Mannheim. Vielleicht können Sie mir weiterhelfen.

Wir sind ein Marktforschungsinstitut und führen zurzeit eine sozialwissenschaftliche Studie durch. Dabei wurde Ihr Unternehmen nach wissenschaftlichen Kriterien per Zufall in unsere Stichprobe gezogen. Da wir aber nur ganz bestimmte Unternehmen befragen dürfen, müsste ich kurz mit Ihnen klären, ob Ihr Unternehmen für uns überhaupt in Frage kommt. Hätten Sie gerade 1 Minute Zeit für mich, um das zu klären?

K1. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen hier in Deutschland? Wenn Sie es nicht ganz genau wissen, dann schätzen Sie die Zahl bitte grob.

weniger als 100 Mitarbeiter	0	→ ENDE
100 bis 499 Mitarbeiter	1	→ Quoten beachten
500 bis 999 Mitarbeiter	2	
1.000 und mehr Mitarbeiter	3	
<i>nicht vorlesen: keine Angabe / weiß nicht</i>	9	→ ENDE

Gibt es in Ihrer Abteilung Personen, auf die das folgende zutrifft?

	ja	nein
Berufseinsteiger, Trainees oder Assistenten, die weniger als 3 Jahre im Beruf sind, bei denen aber schon klar ist, dass sie einmal eine Führungsposition übernehmen werden	1	2
oder		
Führungskräfte mit Personalverantwortung, die noch unter 40 Jahre alt sind und bei denen erwartet wird, dass sie noch weiter Karriere machen	1	2

↓
Falls ja:

Prima, dann dürften wir Ihr Unternehmen bei dieser sozialwissenschaftlichen Studie berücksichtigen. Wer käme denn da für uns in Frage? Auf wen trafen denn die eben genannten Kriterien zu?

→ Interviewer: Bitte **alle** Name und Durchwahlnummern auf Adresszettel notieren und dann mit einer Person verbinden lassen.

↓
Falls nein:

Kennen Sie denn Personen in anderen Abteilungen, auf die die eben genannten Kriterien zutreffen würden?

→ Interviewer: Bitte mit Abteilung verbinden lassen.

KONTAKTBOGEN

Projekt xxx-06

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PriceWaterhouse Coopers

C) Kontakt mit der Zielperson

Guten Tag, mein Name ist ... von teleResearch in Mannheim. Wir sind ein unabhängiges Marktforschungsinstitut und führen zurzeit eine bundesweite sozialwissenschaftliche Studie bei Führungskräften und angehenden Führungskräften in der Industrie durch. Sie wurden mir bereits als möglicher Ansprechpartner genannt.

Da wir nur einen ganz speziellen Personenkreis befragen dürfen, möchte ich mit drei, vier kurzen Fragen klären, ob Sie dazu gehören oder nicht. Es dauert nur circa 1 Minute, um das zu überprüfen. Können wir das eben kurz klären?

➔ Interviewer: Falls Nachfrage: Worum geht es?

Es geht um Ihre Meinung zur politischen, gesellschaftlichen und industriellen Entwicklung in Deutschland – wie gesagt, es ist eine sozialwissenschaftliche Studie. Es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten. Es zählt einfach Ihre persönliche Meinung.

Die Ergebnisse der Studie stellen wir den Befragten als Dankeschön nach der Auswertung im ersten Quartal 2007 zur Verfügung.

K2. Trifft eine der drei folgenden Möglichkeiten auf Sie persönlich zu?

	trifft zu	
Sind Sie... (a) Berufseinsteiger, Trainee oder Assistent und erst wenige Jahre im Beruf und ist bei Ihnen schon klar, dass sie einmal eine Führungsposition übernehmen werden?	1	➔ Quoten beachten
Oder... (b) sind Sie bereits Führungskraft mit Personalverantwortung und sind noch unter 40 Jahre alt? Außerdem erwarten Sie ganz realistisch, dass sie noch weitere Karriereschritte machen werden.	2	
Oder... (c) erwarten Sie realistisch gesehen keinen Karrieresprung mehr.	3	➔ Kennen Sie eine solche Person im Unternehmen?
<i>nicht vorlesen: nichts davon trifft zu</i>	9	➔ verbinden lassen

KONTAKTBOGEN

Projekt xxx-06

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PriceWaterhouse Coopers

- K3. Darf ich fragen, wie alt Sie sind? Es reicht mir aus, wenn Sie sich in eine der folgenden Alterskategorien eingruppierten, die ich jetzt vorlese.

unter 30 Jahre	1	
30 bis 34 Jahre	2	
35 bis 39 Jahre	3	
40 Jahre und älter	4	→ ENDE
<i>nicht vorlesen: keine Angabe</i>	9	→ ENDE

- K4. Und seit wie vielen Jahren sind Sie im Beruf?

seit () () Jahren

- K5. Wie viele Hierarchie-Ebenen gibt es denn bei Ihnen im Unternehmen? Wenn Sie es nicht ganz genau wissen, dann schätzen Sie es anhand Ihrer näheren Abteilungsumgebung einfach ab. Vergessen Sie dabei aber nicht die Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene.

_____ Anzahl der Hierarchie-Ebenen	falls unter 3	→ ENDE
	falls 3 und mehr	→ weiter mit K7
<i>nicht vorlesen: weiß nicht / keine Angabe</i>	9	→ ENDE

Prima, dann trifft ja alles auf Sie zu. Sie gehören also zum dem Personenkreis, den wir für die Interviews suchen.

Sie haben jetzt folgende Wahl:

Entweder wir vereinbaren jetzt einen Telefon-Termin für das Interview, damit Sie sich auch genügend Zeit reservieren können. Das Interview dauert dann ungefähr 15 Minuten.

Oder Sie möchten das Telefon-Interview jetzt gleich durchführen und haben noch eine gute Viertelstunde Zeit für mich.

Als Dankeschön für die Teilnahme erhalten Sie Ergebnisauszüge der Studie per E-Mail zugesandt, wenn der Studienreport vorliegt.

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

1. Zunächst einmal möchte ich Sie bitten, mir zu einer Reihe von Aussagen eine Bewertung abzugeben. Sie sagen mir einfach zu jeder Aussage, wie sehr diese auf Sie persönlich zutrifft. Dabei können Sie wie folgt ihre Bewertung abgeben:

1 = trifft sehr zu,

2 = trifft im Wesentlichen zu,

3 = trifft weniger zu oder

4 = trifft überhaupt nicht zu

➔ Interviewer: Items einzeln vorlesen und bewerten lassen. Reihenfolge der Items rotieren.

		trifft sehr zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft weniger zu	trifft überhaupt nicht zu	➔ nicht vorlesen weiß nicht / keine Angabe
1	Schon während der Schulzeit war eine spätere Karriere für mich sehr wichtig.	1	2	3	4	9
2	Ich hatte eigentlich schon immer das Gefühl, dass ich leistungsmäßig besser drauf bin als viele andere.	1	2	3	4	9
3	Ich hatte schon immer viele Interessen.	1	2	3	4	9
4	Ich habe schon früh erkannt, welche Berufsrichtung für mich in Frage kommt.	1	2	3	4	9
5	Eine gute Ausbildung hatte bei mir immer oberste Priorität.	1	2	3	4	9
6	Ich bin mir nicht sicher, ob ich meinen optimalen Beruf schon gefunden habe.	1	2	3	4	9
7	Ständige Fortbildung ist heutzutage der Schlüssel für eine günstige Berufsperspektive.	1	2	3	4	9
8	Ich habe schon früh gemerkt, dass ich karrieremäßig weiter kommen kann als viele andere.	1	2	3	4	9
9	Ob man heutzutage Karriere macht oder nicht, hängt auch stark von Zufällen ab.	1	2	3	4	9
10	Mit Fleiß und Engagement kann man auch unter schwierigen gesellschaftlichen Bedingungen viel erreichen.	1	2	3	4	9
11	Meine Eltern haben großen Wert darauf gelegt, dass ich in der Schule gute Leistungen erbrachte.	1	2	3	4	9
12	Wer heutzutage Karriere machen will, muss viele Kompromisse im privaten Bereich eingehen.	1	2	3	4	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

		trifft sehr zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft weniger zu	trifft überhaupt nicht zu	→nicht vorlesen weiß nicht / keine Angabe
13	Gerade die Vielfältigkeit der gesellschaftlichen Verhältnisse bietet gute Chancen, sein eigenes Leben nach den eigenen Wünschen zu gestalten.	1	2	3	4	9
14	Gerade weil es heute viele Möglichkeiten in der Gesellschaft gibt, kann man sein Leben nach seinen eigenen Vorstellungen gestalten.	1	2	3	4	9
15	Heutzutage muss man froh sein, wenn man einen einigermaßen gesicherten Arbeitsplatz hat.	1	2	3	4	9
16	Ohne Auslandserfahrungen hat man heute keine beruflichen Chancen mehr.	1	2	3	4	9
17	Der Erfolgsdruck auf junge Nachwuchskräfte hat gewaltig zugenommen.	1	2	3	4	9
18	Ohne persönliche Kontakte und Netzwerke geht heute im Beruf nichts mehr.	1	2	3	4	9
19	Im beruflichen Alltag kommt es vor allem darauf an, dass man sich gut verkauft.	1	2	3	4	9
20	Insgeheim hat heute jeder Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren.	1	2	3	4	9
21	So wie es heute aussieht, kann der Staat der jetzt arbeitenden Generation keine Rente mehr garantieren.	1	2	3	4	9
22	Angesichts der Unklarheit der weiteren gesellschaftlichen Entwicklung macht es keinen Sinn, sich jetzt schon im beruflichen und privaten Bereich festzulegen.	1	2	3	4	9
23	Da man beruflich flexibel bleiben muss, hat es keinen Sinn, langfristige Pläne im beruflichen und privaten Bereich zu entwickeln.	1	2	3	4	9
24	Wenn man beruflich Karriere machen will, müssen private Pläne im Zweifelsfall zurückstehen.	1	2	3	4	9
25	Die Fusionswelle in der Wirtschaft macht den Aufbau einer Karriere praktisch unmöglich.	1	2	3	4	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

						→nicht vorlesen
		trifft sehr zu	trifft im Wesent- lichen zu	trifft weniger zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht / keine Angabe
26	Ich gehe davon aus, dass durch neue technische Entwicklungen und weitere Rationalisierungen noch viele Arbeitsplätze wegfallen.	1	2	3	4	9
27	Die fortschreitende technische und gesellschaftliche Entwicklung wird in Zukunft viele neue Arbeitsplätze schaffen.	1	2	3	4	9
28	Wenn man beruflich leistungsfähig ist, muss man nicht jede Forderung des Unternehmens hinsichtlich Mobilität akzeptieren.	1	2	3	4	9
29	Die hohe Staatsverschuldung verhindert eine vernünftige Lösung der gesellschaftlichen Probleme.	1	2	3	4	9
30	Die Zielvorstellungen von Politik und Wirtschaft entwickeln sich immer weiter auseinander.	1	2	3	4	9
31	Bei einigen gesellschaftlichen Problemen macht es gar keinen Sinn, jetzt nach Lösungen zu suchen, da man viele Entwicklungen derzeit noch gar nicht absehen kann.	1	2	3	4	9
32	Man kann nur dann sein Leben unter den heutigen gesellschaftlichen Bedingungen sinnvoll gestalten, wenn man schon früh klare Prioritäten setzt.	1	2	3	4	9
33	In unserer heutigen Gesellschaft gibt es keine verbindlichen Werte mehr.	1	2	3	4	9
34	Mein weiteres Leben wird von so vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden, dass es keinen Sinn macht es jetzt schon genau zu planen.	1	2	3	4	9
35	Letzten Endes muss jede Generation nur diejenigen Probleme lösen, die während ihrer Zeit eine Rolle spielen.	1	2	3	4	9
36	Jede Generation trägt die Verantwortung dafür, der nachfolgenden Generation so wenig ungelöste Probleme wie möglich zu hinterlassen.	1	2	3	4	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

						→nicht vorlesen
		trifft sehr zu	trifft im Wesent- lichen zu	trifft weniger zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht / keine Angabe
37	Jede Generation muss die Probleme ihrer Zeit lösen und nicht diejenigen der kommenden Generationen.	1	2	3	4	9
38	Wenn man in die Geschichte schaut, sieht man, dass es eigentlich immer Lösungen für die Probleme der Zeit gab.	1	2	3	4	9
39	Man kann mit seinem eigenen Leben nur dann zurecht kommen, wenn man sich konsequent auf einzelne Lebensbereiche konzentriert.	1	2	3	4	9
40	Es macht wenig Sinn, sich mit allen Informationen auseinander zu setzen, da diese widersprüchlich und nicht immer glaubwürdig sind.	1	2	3	4	9
41	Es ist heutzutage sehr schwierig, verlässliche Informationen zu erhalten, da die Berichterstattung der Medien häufig interessengesteuert ist.	1	2	3	4	9
42	Manche Problemlösungen und Entscheidungen kann man nicht übers Knie brechen, da muss man einfach abwarten, wie sich die Sachen entwickeln.	1	2	3	4	9
43	Ich halte mich für so gut ausgebildet, dass ich mit allen zukünftigen Schwierigkeiten wahrscheinlich ganz gut fertig werde.	1	2	3	4	9
44	Da man nicht sicher wissen kann, welche Qualifikationen im Berufsleben einmal wichtig werden, kommt es darauf an, möglichst viele Qualifikationen zu erwerben.	1	2	3	4	9
45	Viele Schwierigkeiten im Lebenslauf lassen sich vermeiden, wenn man sich beruflich auf ein bestimmtes Unternehmen konzentriert.	1	2	3	4	9
46	Der Aufbau von verlässlichen persönlichen Netzwerken ist zur Überwindung privater und beruflicher Schwierigkeiten unerlässlich.	1	2	3	4	9
47	Ich bin der Meinung, dass viele gesellschaftliche Probleme heute übertrieben dargestellt werden.	1	2	3	4	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

						→nicht vorlesen
		trifft sehr zu	trifft im Wesent- lichen zu	trifft weniger zu	trifft überhaupt nicht zu	weiß nicht / keine Angabe
48	Es wird immer einen gesellschaftlichen Fortschritt geben, der viele Probleme lösen wird.	1	2	3	4	9
49	Nur mit einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung in der Familie wird man sein Leben sinnvoll gestalten können.	1	2	3	4	9
50	An der herkömmlichen Arbeitsteilung, dass sich nämlich ein Partner um die Familie kümmert, während der andere sich auf den Beruf konzentriert, wird sich in absehbarer Zeit kaum etwas ändern.	1	2	3	4	9
51	Ohne eine ständige Weiterbildung wird es in Zukunft unmöglich sein, beruflich Schritt zu halten.	1	2	3	4	9
52	Ich werde in meiner beruflichen Karriere versuchen, möglichst jedes Risiko zu vermeiden.	1	2	3	4	9
53	Angesichts der schnellen gesellschaftlichen Entwicklung wird es darauf ankommen, sich für alle Chancen und Möglichkeiten offen zu halten.	1	2	3	4	9
54	Ohne die Beherrschung mehrerer Fremdsprachen hat man heute praktisch keine beruflichen Chancen mehr.	1	2	3	4	9
55	Wichtige Entscheidungen für das eigene Leben sollte man so lange hinauszögern, bis sichere Entscheidungsgrundlagen vorhanden sind.	1	2	3	4	9
56	Es kommt im Beruf darauf an, sich möglichst viele Optionen möglichst lange offen zu halten.	1	2	3	4	9
57	Bei allen beruflichen Entwicklungen darf man nicht vergessen, sich eine sichere Rückfallbasis zu schaffen, wenn es einmal nicht klappt.	1	2	3	4	9
58	Wenn man es genau betrachtet, ist das Leben eigentlich eine andauernde Berufsfindung.	1	2	3	4	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

		trifft sehr zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft weniger zu	trifft überhaupt nicht zu	→nicht vorlesen weiß nicht / keine Angabe
59	Man kann auch negativen Ereignissen positive Seiten abgewinnen, wenn man z. B. Phasen von Arbeitslosigkeit für eine intensive Weiterbildung nutzt.	1	2	3	4	9
60	Eine private Clique ist sehr nützlich, um beruflichen und privaten Stress abzubauen.	1	2	3	4	9
61	Solange man sich in einem beruflichen Durchgangsstadium befindet, macht es wenig Sinn, längerfristige Pläne zu entwickeln.	1	2	3	4	9
62	Um im Privatleben glücklich zu werden, kann es erforderlich sein, auf einer Sprosse der beruflichen Karriereleiter freiwillig stehen zu bleiben.	1	2	3	4	9
63	Ein starkes und glückliches Familienleben ist ein optimaler Ausgleich für beruflichen Stress und Schwierigkeiten.	1	2	3	4	9
64	Für einen guten Job muss man heutzutage schon bereit sein, sich und seiner Familie einiges zuzumuten.	1	2	3	4	9
65	Wenn beide Partner beruflich ambitioniert sind, ist das mit Kindern praktisch nicht zu vereinbaren.	1	2	3	4	9
66	Als Preis für berufliches Fortkommen muss man heute Fernbeziehungen in Kauf nehmen.	1	2	3	4	9
67	Ich habe schon häufig darüber nachgedacht, Deutschland zu verlassen und einen Job im Ausland anzunehmen.	1	2	3	4	9
68	Die zukünftige Situation in Deutschland wird mich nicht betreffen, da ich vermutlich ins Ausland gehen werde.	1	2	3	4	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

2. Wie schätzen Sie denn Ihre weiteren Karrierechancen für die nächsten Jahre ein? Sie können antworten mit:

	sehr gut	gut	befriedigend	eher schlecht	sehr schlecht	→ nicht vorlesen weiß nicht / keine Angabe
weitere Karrierechancen	1	2	3	4	5	9

3. So, nun habe ich ein paar Fragen zu Ihrer persönlichen Meinung hinsichtlich der wirtschaftlichen und politischen Lage. Wie schätzen Sie die derzeitige wirtschaftliche Lage in Deutschland ein? Sie können abstufen mit:

	sehr gut	eher gut	befriedigend	eher schlecht	sehr schlecht	→ nicht vorlesen weiß nicht / keine Angabe
derzeitige wirtschaftliche Lage in Deutschland	1	2	3	4	5	9

4. Wie wird sich nach Ihrer Meinung die wirtschaftliche Lage in Deutschland in den nächsten Jahren entwickeln? Antworten Sie bitte mit:

	wird sehr viel besser werden	wird besser werden	wird etwa gleich bleiben	wird schlechter werden	wird sehr viel schlechter werden	→ nicht vorlesen weiß nicht / keine Angabe
Entwicklung der wirtschaftlichen Lage in Deutschland	1	2	3	4	5	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

5. In welchen Wirtschaftsbranchen erwarten Sie mittelfristig (also in den nächsten 4-5 Jahren) in Deutschland große Wachstumspotenziale? Bitte nennen Sie mir alle Branchen und Wirtschaftsfelder, die Ihnen dazu einfallen und wichtig erscheinen.
→ Interviewer: Bitte intensiv nachfragen. Bitte alles erklären lassen.

6. Wie schätzen Sie die Stabilität unseres demokratischen Systems ein?

	sehr stabil	stabil	weniger stabil	überhaupt nicht stabil	→ nicht vorlesen weiß nicht / keine Angabe
Stabilität unseres demokratischen Systems	1	2	3	4	9

7. Wie beurteilen Sie die Kompetenz unseres demokratischen Systems, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme zu lösen?

	sehr gut	eher gut	befriedigend	eher schlecht	sehr schlecht	→ nicht vorlesen weiß nicht / keine Angabe
Die Kompetenz unseres demokratischen Systems ist...	1	2	3	4	5	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

8. Beurteilen Sie doch bitte die Probleme, die ich Ihnen jetzt nenne, danach, wie wichtig sie Ihnen erscheinen.

→ Interviewer: Jedes Item vorlesen und bewerten lassen. Reihenfolge rotieren.

Dieses Problem beurteile ich als...						→ nicht vorlesen
		sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	un- wichtig	weiß nicht / keine Angabe
1	Altersaufbau der Gesellschaft, Alterspyramide	1	2	3	4	9
2	Arbeitslosigkeit	1	2	3	4	9
3	Arbeitsplatzverlagerungen	1	2	3	4	9
4	Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft	1	2	3	4	9
5	Negative Folgen der EU- Erweiterung	1	2	3	4	9
6	Fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau	1	2	3	4	9
7	Klimakatastrophe	1	2	3	4	9
8	Knappheit von Ressourcen wie z. B. Wasser	1	2	3	4	9
9	Krankheiten wie AIDS, Vogelgrippe, SARS	1	2	3	4	9
10	Missbrauch der Sozialsysteme	1	2	3	4	9
11	Nord – Süd – Konflikt	1	2	3	4	9
12	Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen	1	2	3	4	9
13	Rentenprobleme	1	2	3	4	9
14	Steigende Gewaltbereitschaft	1	2	3	4	9
15	Staatsverschuldung	1	2	3	4	9
16	Terrorismus	1	2	3	4	9
17	Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen	1	2	3	4	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

9. Und bewerten Sie jetzt noch einmal die gleichen Probleme danach, inwieweit sie Ihnen lösbar erscheinen.

→ Interviewer: Jedes Item vorlesen und bewerten lassen. Reihenfolge rotieren.

Dieses Problem beurteile ich als...						→ nicht vorlesen
		leicht lösbar	lösbar	schwer lösbar	nicht lösbar	weiß nicht / keine Angabe
1	Altersaufbau der Gesellschaft, Alterspyramide	1	2	3	4	9
2	Arbeitslosigkeit	1	2	3	4	9
3	Arbeitsplatzverlagerungen	1	2	3	4	9
4	Auseinanderdriften von Arm und Reich in der Gesellschaft	1	2	3	4	9
5	Negative Folgen der EU-Erweiterung	1	2	3	4	9
6	Fehlende wirtschaftliche Angleichung der neuen Bundesländer an das westdeutsche Niveau	1	2	3	4	9
7	Klimakatastrophe	1	2	3	4	9
8	Knappheit von Ressourcen wie z. B. Wasser	1	2	3	4	9
9	Krankheiten wie AIDS, Vogelgrippe, SARS	1	2	3	4	9
10	Missbrauch der Sozialsysteme	1	2	3	4	9
11	Nord – Süd – Konflikt	1	2	3	4	9
12	Probleme bei der Reform der Krankenversicherungen	1	2	3	4	9
13	Rentenprobleme	1	2	3	4	9
14	Steigende Gewaltbereitschaft	1	2	3	4	9
15	Staatsverschuldung	1	2	3	4	9
16	Terrorismus	1	2	3	4	9
17	Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen	1	2	3	4	9

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

10	<p>Welches ist Ihre Stellung im Unternehmen? Ich lese erst einmal alle Möglichkeiten vor und Sie sagen mir danach, welche am ehesten auf Sie passt. → Interviewer: Nur 1 Nennung möglich.</p>	<p>Vorstand / Geschäftsführer / Inhaber ①</p> <hr/> <p>Werkleiter / Betriebsleiter / Bereichsleiter ②</p> <hr/> <p>Abteilungsleiter / Stabstellenleiter ③</p> <hr/> <p>Angestellter oder Facharbeiter mit Festanstellung ④</p> <hr/> <p>Trainee, Assistent mit Festanstellung ⑤</p> <hr/> <p>sonstige Stellung, nämlich: ⑥</p> <hr/> <p>→ nicht vorlesen: weiß nicht / keine Angabe ⑨</p>
----	---	---

11	<p>Ich nenne Ihnen nun noch einige Aufgabenbereiche und Sie sagen mir jeweils, welchem Sie sich am ehesten zuordnen würden, also was am besten passt. → Interviewer: Mehrfachnennungen möglich</p>	<p>Management / Unternehmensführung ①</p> <hr/> <p>Produktion / Fertigung ①</p> <hr/> <p>Konstruktion / Entwicklung ①</p> <hr/> <p>Vertrieb / Logistik / Marketing / Einkauf ①</p> <hr/> <p>Controlling, Rechnungswesen, Steuern ①</p> <hr/> <p>Allgemeine Verwaltung ①</p> <hr/> <p>IT / EDV ①</p> <hr/> <p>Personalwesen ①</p> <hr/> <p>Recht ①</p> <hr/> <p>Lehre / Forschung ①</p> <hr/> <p>Sonstiges, und zwar: ①</p>
----	--	--

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

12	<p>Ich lese Ihnen gleich einige Branchen vor. In welchem dieser Wirtschaftszweige ist Ihr Unternehmen tätig? Nennen Sie uns bitte möglichst nur die Hauptbranche. → Interviewer: Mehrfachnennungen möglich</p>	Branche
		Baubranche und Bauzulieferer ①
		Nahrungs- und Genussmittel, Konsumgüter ①
		Handel ①
		Holz, Möbel, Papier, Textil ①
		Chemie, Pharma, Gesundheit ①
		Energieversorger, Mineralöl ①
		Elektro, Elektronik ①
		Automobil und Zulieferer ①
		Anlagen-, Maschinenbau, Metall und Zulieferer ①
		Transport, Logistik, Verkehr, Reise ①
		Banken, Versicherungen, Immobilien ①
		IT, Kommunikationstechnologie,-dienstleistungen ①
		Media, Unterhaltungsindustrie ①
andere Branche, und zwar: ①		

13	<p>Welche Nationalität haben Sie? Falls Sie mehrere haben, nennen Sie mir bitte alle. → Interviewer: Mehrfachnennungen möglich.</p>	_____
----	---	-------

14	<p>Und welche Fremdsprachenkenntnisse haben Sie? Nennen Sie mir bitte alle Fremdsprachen, in denen Sie sich einigermaßen verständigen können. → Interviewer: Mehrfachnennungen möglich.</p>	_____
----	---	-------

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

15	<p>Wenn Sie einmal alles zusammen rechnen – wie viele <u>Monate</u> waren Sie dann berufs- oder ausbildungsbedingt im Ausland beschäftigt? Wir meinen hier <u>nur längere Auslandsaufenthalte</u>, bei denen Sie nicht im Hotel übernachtet haben, sondern dort richtig gewohnt haben.</p> <p>➔ Interviewer: Lebensmittelpunkt war im Ausland / auch längere Praktika und Studienaufenthalte zählen.</p>	<p>_____ Monate insgesamt im Ausland</p> <p>_____</p>
16	<p>Ich lese Ihnen im Folgenden einige Möglichkeiten der beruflichen Ausbildung vor. Was davon ist der für Sie zutreffende höchste Schulabschluss bzw. Abschluss Ihrer beruflichen Ausbildung?</p> <p>➔ Interviewer: Nur 1 Nennung möglich.</p>	<p>Volksschule, Hauptschule ① Mittelschule, Realschule, Gymnasium ohne Abitur ②</p> <hr/> <p>Abitur / Fachhochschulreife ③</p> <hr/> <p>Hochschul-Abschluss ④</p> <hr/> <p>Sonstiges, und zwar: ⑤</p> <hr/> <p>➔ nicht vorlesen: weiß nicht / keine Angabe ⑨</p>
17	<p>➔ Interviewer: Falls Hochschul-Abschluss. Darf ich fragen, was Sie denn im Hauptfach studiert haben?</p>	<p>_____</p>
18	<p>Und welchen Schulabschluss hat Ihre Mutter?</p> <p>➔ Interviewer: Nur 1 Nennung möglich.</p>	<p>Volksschule, Hauptschule ① Mittelschule, Realschule, Gymnasium ohne Abitur ②</p> <hr/> <p>Abitur / Fachhochschulreife ③</p> <hr/> <p>Hochschul-Abschluss ④</p> <hr/> <p>keine Ausbildung ⑤ Sonstiges, und zwar: ⑥</p> <hr/> <p>➔ nicht vorlesen: weiß nicht / keine Angabe ⑨</p>

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

19	Und welchen Schulabschluss hat Ihr Vater? → Interviewer: Nur 1 Nennung möglich.	Volksschule, Hauptschule	①
		Mittelschule, Realschule, Gymnasium ohne Abitur	②
		Abitur / Fachhochschulreife	③
		Hochschul-Abschluss	④
		keine Ausbildung	⑤
		Sonstiges, und zwar:	⑥
		→ nicht vorlesen: weiß nicht / keine Angabe	⑨

20	In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen ansässig? Ich meine den Standort, an dem Sie persönlich hauptsächlich beschäftigt sind.			
	Bayern	1	Niedersachsen	9
	Baden-Württemberg	2	Nordrhein-Westfalen	10
	Berlin	3	Rheinland-Pfalz	11
	Brandenburg	4	Saarland	12
	Bremen	5	Sachsen	13
	Hamburg	6	Sachsen-Anhalt	14
	Hessen	7	Schleswig-Holstein	15
	Mecklenburg-Vorpommern	8	Thüringen	16

21	Geschlecht. → Interviewer: Bitte anhand der Anrede zuordnen.	männlich	①
		weiblich	②

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

So, Sie haben es geschafft. Als Dankeschön erhalten die Teilnehmer der Befragung ausgewählte Untersuchungsergebnisse als Mail zur Eigeninformation zugesandt. Der Studienbericht wird etwa im Februar, März vorliegen. Möchten Sie diese Ergebnisse haben?

Mail-Adresse notieren	←	ja	1
verabschieden	←	nein	2

An welche Mail-Adresse sollen wir die Ergebnisse schicken?

_____ @ _____

Und wie ist denn Ihr Name bitte?

Kennen Sie in Ihrem Unternehmen vielleicht noch eine Person, die für unser Interview passen würde?
→Name und Durchwahlnummer auf Blanko-Adresszettel notieren und an Projektleite geben.

**So, das waren jetzt unsere Fragen an Sie.
 Haben Sie recht herzlichen Dank, dass Sie uns so geduldig Auskunft gegeben haben.
 Damit haben Sie uns sehr geholfen.
 Auf Wiederhören.**

FRAGEBOGEN

Projekt 893-07

Führungskräfte-Nachwuchs

PwC PricewaterhouseCoopers

Kennziffer Interviewer/in

Datum (TT / MM)

1

Vormittags-Team

2

Nachmittag-Team

3

Abend-Team

Unterschrift des Interviewers:

Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Leiter Unternehmenskommunikation
Oliver Heieck
Olof-Palme-Straße 35
60439 Frankfurt
Tel.: 069 9585-1074
E-Mail: oliver.heieck@de.pwc.com



Denkstelle Hamburg
Marktforschung und Beratung
Dr. Yvonne Fritzsche-Sterr
Hochallee 16
20149 Hamburg
Tel: 040 41496669
E-Mail: info@denkstelle-hamburg.de