



Ambivalente Elite

DFG und Wissenschaftsrat berichten über Exzellenzinitiative

Alle warten auf den Januar. Dann präsentiert die Kommission unter Leitung des Schweizer Wissenschaftsmanagers Dieter Imboden ihr Gutachten zur Exzellenzinitiative. Die internationalen Experten sollen der Politik empfehlen, wie es nach 2017 weitergeht.

Jetzt liegt erstmals der Programmbericht öffentlich vor, den die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und der Wissenschaftsrat an Bund und Länder geschickt haben, einer der wichtigsten Datensätze der Imboden-Kommission. Die Aussagen der beiden Organisationen sind mit Vorsicht zu behandeln, sie haben die Initiative im Auftrag der Politik umgesetzt. Laut Bericht gebe es »zahlreiche direkte und indirekte Hinweise«, dass die Exzellenzinitiative die beabsichtigten Wirkungen erzielt habe: größere Gestaltungsfreiräume für die Forschung, eine »Dynamisierung des Wissenschaftssystems«, teilweise eine Neuausrichtung der Personalpolitik. Im Ergebnis habe sich das Ansehen der deutschen Wissenschaft im In- und Ausland erheblich verbessert.

Skeptische Töne findet man in einer Studie, die zwei externe Forschungsinstitute zum Bericht beigesteuert haben. In einer Umfrage kritisierten an den Exzellenzverbänden beteiligte Wissenschaftler die vergrößerte Kluft zwischen Forschungsgebieten mit vermeintlich mehr oder weniger Prestige. Die befragten Wissenschaftler profitieren selbst von der Förderung – wie hätten sich erst die nicht geförderten Forscher geäußert?

DFG und Wissenschaftsrat zeigen Kante, wenn es um die Weiterentwicklung des Wettbewerbs geht: Wichtigste Erfolgsfaktoren der Exzellenzinitiative seien ihr Elitenspruch, die Förderung bester Forschung und strikte Qualitätsauswahl. Die Botschaft: keine Aufweichung! Im Januar 2016 wird die Imboden-Kommission darauf reagieren.

JAN-MARTIN WIARDA

THEMA

Die Konkurrenz zwischen Beratern und Wirtschaftsprüfern wächst



»Jeder verliert mal« #

Sie konkurrieren um Kunden, Projekte und Berufseinsteiger: Ein Gespräch mit den beiden Personalchefs von McKinsey und PwC

DIE ZEIT: Die Wirtschaftsprüfung PwC verdient ihr Geld zunehmend mit Beratung – und wird für McKinsey zur Konkurrenz. Frau Raspels, haben Sie McKinsey mal bei einem Kunden ausgetauscht?

Petra Raspels: Ja, haben wir.

Thomas Fritz: Ich kann mich nicht an jede unserer Projektausschreibungen erinnern.

Raspels: Es war ein großes Projekt, über das wir uns sehr gefreut haben. Man trifft sich ganz oft am Markt. Mein Gott, jeder verliert und jeder gewinnt mal, das gehört zum Spiel.

ZEIT: Wie viele Ihrer Kunden überschneiden sich?
ZEIT: Mir liegt keine Kundenliste von PwC vor, und ich hoffe, dass Sie auch keine von uns haben. Wir beraten 27 von 30 Dax-Konzernen. Wir haben zum Teil dieselben Kunden.

ZEIT: Laut *Handelsblatt* hieß es bei den großen Beratungen über das Vorpreschen der Prüfer zuletzt: »Die treffen wir nicht einmal im Markt.« Hat sich die Konkurrenz so schnell zugespitzt?

Raspels: Das würde ich an deren Stelle auch sagen. Ich muss aber zugeben, dass uns in Deutschland der Aufkauf der Strategieberatung Booz im vergangenen Jahr einen großen Schub gegeben hat.

Fritz: Aus unserer Sicht hat sich die Konkurrenz nicht verschärft. Wir wachsen.

ZEIT: Bei welchen Ausschreibungen begegnen Sie sich denn?

Raspels: Das sind eher die Strategieprojekte, die großen Digitalprojekte.

ZEIT: Ist das nicht ein Interessenkonflikt? Erst beraten Sie die Kunden bei ihrer Strategie, dann prüfen Sie ihre Bilanzen?

Raspels: Es gibt Kunden, die ganz bewusst sagen: PwC ist unser Prüfer, die laden wir gar nicht erst zu einer Ausschreibung ein. Es gibt aber Kunden, die gut finden, wenn wir sie im Rahmen der gesetzlich erlaubten Grenzen beraten, weil wir wissen, wie die Organisation tickt.

ZEIT: Auch für Ihre Mitarbeiter fischen Sie im gleichen Teich. Was machen Sie, wenn ein Bewerber ein Angebot von Ihnen beiden hat?

Fritz: Wir bieten Berufseinsteigern ein Paket an. Das ist nicht verhandelbar. Sonst wäre das unfair gegenüber einem Bewerber, der sich nicht noch zehn weitere Angebote besorgt.

ZEIT: Wie locken Sie den Absolventen bei PwC?

Raspels: Wir sagen: Wir sind in 161 Ländern aktiv. Unsere Mitarbeiter können sich immer wieder mit neuen Themen auseinandersetzen. Wir bieten viel Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort, und wir investieren viel in die Weiterbildung.

ZEIT: Das unterscheidet sich aber wenig von dem, was Sie sagen würden, Herr Fritz.

Fritz: Wir fragen: Was will der Bewerber überhaupt, wie will er sich entwickeln? Unsere Mitarbeiter können im Ausland arbeiten, in jeder Branche, vom Gesundheitssektor bis hin zur Automobilindustrie, und in jeder Funktion. Das heißt: Egal was man machen will, man kann es machen.

ZEIT: Wie viele Leute, die ein Angebot von Ihnen bekommen, nehmen den Job tatsächlich an?

Fritz: Bei uns 90 Prozent.

Raspels: Bei uns sind es 82 Prozent.

ZEIT: Für Großkanzleien, aber auch für Beratungen ist es schwieriger geworden, die besten Leute zu finden. Merken Sie das?

Fritz: Wir haben mehr Bewerber als je zuvor und stellen in diesem Jahr mit 300 neuen Beratern so viele ein wie noch nie. Wir bekommen die besten.

Raspels: Wir suchen eine breite Basis an Leuten, nicht nur die besten. Sie sollten ein breites Set an Fähigkeiten mitbringen und im Team arbeiten können. Wir haben dieses Jahr über alle Bereiche hinweg 53 000 Bewerbungen bekommen – genug Leute finden wir. Es ist schwieriger, sie zu halten.

ZEIT: Warum?

Raspels: Wenn Sie sich die sogenannte Generation Y anschauen, finden Sie nicht das klassische Bild: Ich beginne bei einem Arbeitgeber, und dort verbringe ich eine unbestimmte Zahl von Jahren. Die Leute ziehen schneller weiter.

ZEIT: Herr Fritz, die Fluktuation bei McKinsey ist sehr hoch. Sie nennen das *up or out*, Karriere oder raus. Wollen Sie überhaupt Leute binden?

Fritz: Natürlich wollen wir die Besten an uns binden. Aber es gehört zu unserem Modell, dass viele auch nach einigen Jahren weiterziehen.

ZEIT: Bei Ihnen sind 80-Stunden-Wochen nicht ungewöhnlich. Warum geht das nicht anders?

Fritz: Die 80-Stunden-Woche ist Klischee. Die Themen, die wir bearbeiten, sind für unsere Klienten dringlich. Es ist nicht damit getan, von neun bis fünf zu arbeiten.

ZEIT: 62 Prozent der sogenannten Generation Y sagen in einer Studie, dass ihnen das Privatleben wichtiger ist als der Beruf. Die ignorieren Sie alle?

Fritz: Wer bei uns anfängt, dem ist es wichtiger, sich persönlich weiterzuentwickeln. Seit drei Jahren können sich unsere Mitarbeiter aber zum Beispiel acht Wochen im Jahr zusätzlichen, unbezahlten Urlaub nehmen. Das kommt bei den Berufseinsteigern gut an, viele Berater machen das.

ZEIT: Würden Ihre Leute denn auch sagen: Ich habe Überstunden gemacht, die will ich abbauen?

Fritz: Solche Leute bewerben sich wohl nicht bei uns.

ZEIT: Steht bei Ihnen eine Wochenstundenzahl im Arbeitsvertrag?

Fritz: Bei uns nicht.

Raspels: Bei uns schon.

ZEIT: Frau Raspels, was steht da?

Raspels: Berufsanfänger haben eine 40-Stunden-Woche. Für den Großteil unserer Mitarbeiter haben wir ein Jahresarbeitszeitkonto. Da werden die Überstunden aufgeschrieben, die ausbezahlt oder in Freizeit abgegolten werden können. Wir glauben an ein Modell mit dem Namen Work-Life-Choice.

ZEIT: Work-Life-Choice statt Work-Life-Balance – das ist doch Wortklauberei.

Raspels: Ja, das können Sie ein Stück weit belächeln, aber wir sind der Meinung, dass das Wort Balance falsch ist. Letztlich geht es doch darum, was ich für mich selber gerne hätte: ob ich lieber viel arbeite oder mehr Freizeit habe.

ZEIT: Man kann bei Ihnen nach einem Acht-Stunden-Tag gehen, ohne schief angeschaut zu werden?

Raspels: Natürlich wird das akzeptiert. Wir geben Flexibilität, aber wir erwarten sie auch. Wenn man einen Auftrag hat, der unter Zeitdruck abgearbeitet werden muss, dann liefern wir auch pünktlich.

ZEIT: Herr Fritz, einige Ihrer Partner arbeiten in Teilzeit. Was heißt das, wenn die Berater bei einem Vollzeitjob zwischen 60 und 80 Stunden arbeiten?

Fritz: Wir messen die Arbeitszeit unserer Mitarbeiter nicht. Teilzeit bedeutet, dass jeder seine Zeit frei einteilen kann. Man kann sich zum Beispiel an einem oder zwei Tagen die Woche freinehmen oder immer pünktlich zum Abendessen bei den Kindern sein. Wenn das Telefon klingelt, geht man trotzdem ran, das bringt so eine Tätigkeit bei uns mit sich.

Raspels: Wir erfassen sehr wohl die Arbeitsstunden. Wir stellen dem Kunden ja die Zeit, die wir auf ihn verwenden, in Rechnung.

ZEIT: Gerade für Frauen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig. Bei PwC etwa sind nur 12 Prozent Frauen unter den Partnern. Frau Raspels, wie wollen Sie die Zahl erhöhen?

Raspels: Wir stellen ungefähr fifty-fifty ein. Es schadet nicht, eine Frau an der Spitze zu haben, die andere nachzieht. Für die jungen Talente gibt es ein Mentorenprogramm namens Uptalk. Ich bin auch Mentorin. Solche Coaching-Gespräche, die man ohne großen Aufwand betreiben kann, sind kleine Stellschrauben, mit denen man viel verändert.

ZEIT: Bei McKinsey arbeiten auf keiner Hierarchieebene mehr als ein Drittel Frauen. Unter den Partnern sind es 10 Prozent. Warum?

Fritz: Wir leiden unter verschiedenen Dingen. Unter den Praktikanten ist die Hälfte weiblich. Es dauert, bis sich das nach oben durchzieht. In letzter Zeit wurden einige Kolleginnen abgeworben. Zuletzt Katrin Suder, die ins Verteidigungsministerium gewechselt ist. Da sind wir zwar stolz drauf, aber die Quote macht es nicht besser.

ZEIT: Die Digitalisierung rüttelt an vielen bestehenden Geschäftsmodellen und Prozessen. Nur ein Drittel der deutschen Unternehmen ist laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft gut auf sie vorbereitet. Auch in Ihrer Branche verändert sich einiges. Suchen Sie gerade Informatiker?

Fritz: Digital bedeutet nicht, dass man nur Programmierer braucht. Wir brauchen Leute, die diese Veränderung verstehen.

ZEIT: Das müssen Sie erklären.

Raspels: Wir müssen Leute finden, die veränderungswillig sind. Die Lust haben, sich auf was Neues einzulassen, und diese Flexibilität im Geist und im Leben mitbringen.

Fritz: Und das sind nicht viele. Wir erleben einen *war for digital talent*. Die Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung auf uns zukommt, ist so immens, dass das Talent kaum nachwachsen kann. Das wird die große Herausforderung sein: Menschen zu finden, die das können, die sich damit auskennen.

ZEIT: Wie beraten Sie in digitalen Fragen, wenn Sie nicht in die Zukunft sehen können?

Fritz: Wir haben keine Glaskugel, aber wir sind in der Lage, aus bestehenden Trends Perspektiven abzuleiten, die in Zukunft relevant sein werden.

Raspels: Wir sind gut vernetzt und haben bei vielen Dingen den Finger am Puls der Zeit, um dann reagieren zu können. Ob es morgen knallt und ein anderes Thema aus dem Nirgendwo kommt, das wir alle nicht auf dem Schirm hatten – es wäre vermessen, zu sagen, dass das nicht passieren kann.

Das Gespräch führten KATHARINA HECKENDORF UND LEONIE SEIFERT

Professors Praxis



Wenn ich mich mit Studierenden treffe, habe ich immer ein paar Kommas dabei, um eine Runde zu spendieren. Die jungen Leute können sich ja noch nicht so viele Satzzeichen leisten

Stephan Porombka, 47, ist Professor für Texttheorie an der UdK Berlin. Jede Woche gibt er hier einen Einblick in sein Leben und Arbeiten. Mehr unter www.zeit.de/porombka

ANZEIGE

JEDE ZEIT HAT IHRE GROSSE AUFGABE

DIE ENERGIEWENDE. MEHR HERAUSFORDERUNG GEHT NICHT.

Wollen auch Sie Ziele erreichen, die zuvor undenkbar schienen? Dann prägen Sie die Transformation des Energiemarktes nachhaltig mit: als Inhouse-Berater bei RWE Consulting.

Nehmen Sie die Herausforderung an? Dann erwarten wir Sie auf

www.rwe-consulting.com/die-aufgabe

VORWEG GEHEN

Berater in Deutschland

25,2 Mrd. Euro

Umsatz haben Beratungen in Deutschland im vergangenen Jahr gemacht. Gegenüber 2013 war das ein Zuwachs von 6,4 Prozent

4 Prozent

beträgt der Frauenanteil in den Unternehmensleitungen von Firmen mit über 10 Millionen Euro Umsatz

55 000 Euro

verdienen Berufseinsteiger in Unternehmensberatungen (alle Angaben: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater)