

NEWS

01/07

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Was tun mit dem vielen Geld?

Gezwungen durch die Wirtschaftskrise 2000 bis 2004 wurde die Unternehmenseffizienz durch drastische Ausgabenreduktionen und Produktivitätsverbesserungen stark verbessert. Seit sich die Konjunktur erholt hat steigen die Gewinne stark an. Doch nur ein geringer Teil muss für Investitionen ausgegeben werden, denn die Unternehmen haben wenig Nachholbedarf. Deshalb verwandeln sich die Gewinne in Profit.

Eigentlich eine sehr positive Angelegenheit. Geld auf der hohen Kante dient als Rücklage für schlechte Zeiten. Auch können damit Übernahmen finanziert werden. Doch Geld im Ruhestand bringt heute zuwenig Zinsen und für Übernahmen werden (infolge der grossen freien Geldmenge) zu hohe Summen bezahlt. Das Geld an Aktionäre auszuschütten ist auch keine attraktive Alternative, denn damit steigt der Börsenkurs, was die Geldmenge nochmals vermehrt. Schulden abzubauen macht nur bei Firmen Sinn, die viel Fremdkapital haben.

Wie soll denn der neue «Reichtum» profitabel eingesetzt werden? Einerseits sind vielleicht doch noch Perlen zu entdecken, bei denen sich eine Übernahme lohnt. Doch Anstrengungen diesbezüglich müssen sehr selektiv vorgenommen werden. Das richtig Passende liegt nicht hinter der nächsten Ecke, sondern muss aufwän-

dig gesucht und geprüft werden. Viel Zeit dazu bleibt selten, denn ein passables Objekt hat schnell einen Käufer. Ausserdem ist die zukünftige Rentabilität bei Übernahmen vom Verbleiben wichtiger Mitarbeiter abhängig. Für sie haben die Angebote im Stellenmarkt zugenommen und Headhunter sind schnell zur Stelle, wenn durch Übernahmen personelle Unzufriedenheiten entstehen.

Andererseits gilt es, Perlen neu zu schaffen! Viele Ideen und Erfindungen erfahren nie eine Realisierung, weil niemand da ist, um den Sachen den letzten professionellen Schliff und den Eintritt in den Markt zu geben. Als Vorbild dazu lohnt sich ein Blick in den fernen Osten nach Japan. Nicht die Reformen der Regierung oder die grossen Konzerne sind Treiber von Nippons Aufschwung. Es sind zum grossen Teil die vielen Startups, welche die Verdoppelung der Geldmenge an der Börse geschaffen haben. Zwischen 2001 und 2005 verzeichnete Japan 747 IPO's, die USA im gleichen Zeitraum nur 617.

Perlen können auch mit weniger finanziellem Aufwand geschaffen werden. Notwendig dazu sind bereitwillige, offene Ohren der Chefs. Klinisch abgeschottete Chefzimmer verhindern Kontakt zu Ideen. Und dringt doch einmal eine Idee durch, dann darf die Frage nicht sein: «Wer hat das schon realisiert?» Das zeugt nur von Mutlosigkeit und Sicherheitsdenken. Will man Erster sein, kann man sich nicht hinter Zweiten anhängen.



Inhaltsverzeichnis:

Was tun mit dem vielen Geld?

Ist der Bauch der beste Ratgeber?

Berater sind Abzocker

Globalisierung erzeugt neue Dienste: Relocation

Ein neuer Begriff: Laterale Führung

Selbst, wenn nur eine von sechs Ideen ein Erfolg wird, lohnt sich heute, Geld in Neues zu investieren. Das erfolgreiche Eine kompensiert den Verlust der andern um ein Vielfaches. *jb*

Ist der «Bauch» der beste Ratgeber?

Ein Experiment hat Aufsehen erregt. Vor der Fussball-Weltmeisterschaft wurden Experten befragt, die Ergebnisse vorherzusagen. Je länger die Teilnehmer nachdachten, umso mehr bezogen sie irrelevante Informationen in ihre Entscheidungen mit ein. Das ging auf Kosten relevanter Informationen. Relevant war beispielsweise die Stärke der Mannschaft, das Zusammenspiel und die Fähigkeit der einzelnen Spieler. Doch diese relevanten Grössen wichen bei längerem Nachdenken der irrelevanten Grösse des Ortes des Matches. Und je mehr Informationen die Entscheidung beeinflussen, desto mehr lagen die Teilnehmer mit ihren Resultatvorausagen daneben.

Dieses Experiment wurde an der für Psychologie renommierten Radboud University Nijmegen durchgeführt. Die daraus gezogene Lehre lautet: Je mehr über einen Entscheid nachgedacht wird und je mehr Informationen für einen Entscheid berücksichtigt werden, desto falscher ist er. Eine Erkenntnis, die alle heutigen Anstrengungen nach möglichst grosser Abstützung von Entscheidungen auf unzählige Details in Frage stellt. Tatsache ist, dass das menschliche Bewusstsein mit dem Vergleich von drei Organisationen, die sich in 14 Dimensionen unterscheiden, überfordert ist. Hingegen mag das Unbewusstsein eine wesentlich grössere Datenmenge zu verarbeiten. Intuition baut deshalb auf mehr Grundlagen, als Rationalität.

Um diesen Umstand zu nutzen ist aber ein bestimmtes Verhalten not-

wendig. Nicht die schnelle Intuition bringt die besten Resultate, sondern das Sammeln von Informationen, ohne sie zu bewerten. Dann wird etwas anderes getan und es wird «darüber geschlafen». Damit kann das Unterbewusstsein die Informationen verarbeiten. Was immer die Intuition danach sagt, ist mit Sicherheit die beste Wahl. *jb*

Berater sind Abzocker!

Ein Buch macht momentan viel Wind. Geschrieben hat es der britische Unternehmensberater Neil Glass. Im Inhalt werden die Berater als Abkassierer dargestellt, die sich mehr um ihren Profit kümmern, als um das Wohl ihrer Kunden. Berater sind Versager. Ihnen werden Pleiten wie diejenigen von Enron und SWISSAIR unter die Nase gerieben. Die grössten Kritikpunkte sind:

- Berater versprechen Problemlösungen und Effekte, die niemals eingehalten werden können.
- Berater erzeugen Abhängigkeiten durch emotionale Bindung, ja sogar durch Einschleusen von Personen in die Führungscrew.
- Berater beuten das Wissen ihrer Kunden aus und machen es zu ihrem Erfahrungsschatz.
- Berater arbeiten mit Standardkonzepten und glauben, diese seien überall anwendbar.
- Berater frisieren mit allen Möglichkeiten ihren Ruf, um die Verrechnungen pro Zeitraum zu erhöhen.

Schonungslos greift Neil Glass die Berater an. Er selber war fast 20 Jahre lang Berater und war in sehr renommierten, internationalen Unternehmen tätig. In dieser Zeit hat er beobachtet und auch mitbewirkt, dass Berater Gross-



artiges geschaffen haben und enorme Werte schufen. Doch dies sei leider die Ausnahme und nicht die Regel. Namentlich nennt er die Grossen der Branche, beispielsweise McKinsey (18 Jahre für Enron gearbeitet). Ebenso war die Hunter-Strategie der SWISSAIR ein Werk von McKinsey, mit der zwei Milliarden US-Dollar in den Sand gesetzt wurden. Die angeschossenen Berater flüchteten sich in die Behauptung, nicht ihre Vorschläge, sondern deren fehlerhafte Umsetzung trage die Schuld. Wie dem auch sei, Berater sind seit jeher zwielichtig, weil sich die Qualität ihrer Beraterprodukte ebenso schwer überprüfen lässt, wie der Nutzen der Dienstleistung für das Unternehmen.

Eine Ausnahme bilden die Personalberater (Headhunter). An ihnen prallen alle Negativkritiken ab, denn das Resultat ihrer Arbeit ist messbar. Der gefundene Kandidat zeichnet sich durch seine Leistungen im Unternehmen aus. Zudem verlangt der Personalberater kein Honorar auf Zeitbasis, sondern ein festes Honorar für den Auftrag (in Raten des Auftragsfortschrittes zahlbar). Fast alle Personalberater geben Garantien für den Erfolg. Trotzdem zeigt sich auch bei den Grossen der Branche ein Hang dazu, den Faktor Geld übermässig zu bewerten. Ihr Rating wird durch Angabe des Umsatzes bestimmt, statt durch die Zahl erfolgreich abgewickelter Beratungsaufträge. Auch erfolglose Bemühungen geben Umsatz! SWISSCONSULT möchte Gegensteuer geben und gibt bekannt, dass seit der Gründung 1987 bis Ende Januar 2007 ihre Berater 2621 Positionen erfolgreich besetzt haben.

Globalisierung erzeugt neue Dienste: Relocation

In unserer schnelllebigen Zeit erwarten Unternehmen Mobilität von ihren Mitarbeitern. Versetzungen an einen anderen Ort, gar in ein

anderes Land, erzeugen Anpassungsprozesse, welche die Mitarbeiter in ihrer Leistung behindern. Deshalb nehmen Unternehmen die Dienstleistung «Relocation» in Anspruch, egal ob der Mitarbeiter aus dem Ausland kommt, ins Ausland geht oder von einer inländischen Umstrukturierung betroffen ist. Meistens hat er keine tiefere Kenntnisse der neuen Hemisphäre. Er und seine Familie fühlen sich häufig alleine gelassen. Um der Versetzung zu einem schnellen Erfolg zu verhelfen sind die Personalverantwortlichen gefragt. In ihrem Auftrag sind Relocation-Agenturen tätig.

Relocation-Agenturen bieten ein breit gefächertes Angebot an Dienstleistungen:

- Individuelle Orientierungstouren machen mit der neuen Umgebung vertraut und erleichtern das Finden der adäquaten Wohngegend.
- Die zeitaufwendige Suche nach dem geeigneten Domizil wird professionell vorbereitet und erspart viele Enttäuschungen.
- Verhandlungen mit Maklern und Vermietern werden zielorientiert unterstützt, und der Mitarbeiter wird auf Besonderheiten der Vertragsgestaltung im jeweiligen Land hingewiesen.
- Der Relocation-Experte lotst zum Erhalt der Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen effektiv durch den bürokratischen Dschungel.
- Anmeldungen bei Stadtwerken, Telefongesellschaften, Versicherungen werden ein Kinderspiel.
- Die soziale Eingliederung in Clubs, Schule, und Kindergarten wird massgeblich unterstützt.

Der Umfang des Rundum-Sorglos-Paketes liegt in den Händen der Personalverantwortlichen. Guten Service gibt es nicht umsonst, doch gemessen am Erfolg ist der finanzielle Aufwand eher gering.



Relocation entwickelt sich zu einem immer bedeutenderen «Add on» für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer. Die Eingliederung im neuen Umfeld beschleunigt sich erheblich, und erleichtert dem Mitarbeiter die schnelle Einarbeitung im neuen Job. Er investiert beim Wechsel des Arbeits- und Wohnumfeldes selbst eine Menge – der Arbeitgeber kann ihm Dank der Relocation-Agenturen den Anfang so angenehm wie möglich gestalten.

Wolfgang Damberg
SWISSCONSULT

Ein neuer Begriff: Laterale Führung

Die einst so stark strukturierte, hierarchische Unternehmensführung wird immer flacher und scheint einer Erosion unterworfen zu sein. Führung wird nicht mehr nur von oben nach unten praktiziert, sondern über gleiche Ebenen hinweg oder sogar von unten nach oben. Angefangen hat es mit Matrix-Organisationen, in denen zwischen einer organisatorischen und einer fachlichen Führung unterschieden wurde. Neu dazu gekommen ist die sogenannte Hybridorganisation. Dabei werden Projekte und Programme über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg aufgelegt. Diejenigen, welche diese Programme und Projekte führen, geraten zumeist mit den organisatorischen Vorgesetzten in Clinch, wenn es darum geht, Mitarbeitende zusätzlich zu belasten.

Die Problematik dabei ist, dass Projektmanager, Stabsstellenleiter, aber auch für Projekte eingesetzte externe Unternehmensberater keine Weisungsbefugnisse besitzen. Die Menschen, mit denen sie ein Ziel erreichen sollten, sind ihnen nicht «unterstellt». Entsprechend können sie nicht mit disziplinarischen Rezepten vorgehen, sondern sie sind auf die Freiwilligkeit der Mitarbeit angewiesen.

Laterale kommt vom lateinischen Wort «latus» = Seite oder Flanke. Laterale Führung bedeutet deshalb «Führen von der Seite». Bereits vor 20 Jahren schrieb der St. Galler Professor Rolf Wunderer über «laterale Kooperation als Führungsaufgabe». Vor zehn Jahren erschien das Buch «Lateral Leadership» (deutsche Übersetzung: «Führen ohne Auftrag»). Die Kernaussage der lateralen Führung lautet: Wer sich ohne disziplinarische Macht durchsetzen möchte, ist auf die Akzeptanz seiner Ideen angewiesen. Oder: Wer sich nicht auf Chefrechte berufen kann, muss sich mit den Beteiligten auf gemeinsame Regeln einigen.

Damit laterale Führung schnelle und gute Resultate gibt, sind folgende Voraussetzungen zu beachten:

- Der laterale Führer braucht Charisma und eine starke Persönlichkeit
- Der laterale Führer muss als Mensch anerkannt und «geliebt» werden
- Der laterale Führer braucht die Fähigkeit zum Moderator und Mediator

Laterale Führer sollten nicht davon ausgehen, was sie selber zur Zielerreichung benötigen, sondern, was haben die Mitarbeitenden davon, wenn sie mitziehen. Es gilt, den Gewinn für Mitarbeitende zu kommunizieren, sonst wird das Mitmachen als Mehrarbeit und Belastung empfunden.

Klar ist, dass in einem Unternehmen mit strenger, hierarchischer Organisation und einer weisungsorientierten Unternehmenskultur eine laterale Führung nicht funktionieren kann. Mitarbeitende, die wenig Freiheit und Entfaltungsmöglichkeit kennen, können sich für die Mitarbeit in Projektteams schlecht umpolen. Wer sich jahrelang danach ausgerichtet hat, das zu tun, was vom Chef vorgeschrieben ist, wird sich unter lateraler Führung kaum zu aktivem Mitmachen stimulieren lassen. Laterale Führung kann nur in fortschrittlichen Firmen erfolgreich sein. jb

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,
Wetzikon

Auflage: 2600 Ex.