

NEWS

03/03

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

Früherkennung von möglichen Managementfehlern

Drei Viertel aller Firmenpleiten gehen auf das Konto einer Führungskraft und ihrer Fehlentscheidung. Soll das heissen, dass drei Viertel aller Führungskräfte unfähig sind? Kaum, aber in entscheidenden Momenten haben drei Viertel der Führungskräfte falsch oder gar nicht reagiert. Es ist einfach, im Nachhinein festzustellen, dass etwas schief gelaufen ist. Auch einfach ist, im Nachhinein den Führungskräften Fehler anzuhängen. Die Schwierigkeit liegt im Erkennen zukünftiger Entwicklungen, in der Vorbereitung auf mögliche Trends, in der Unternehmensausrichtung auf Wachstum, wie auch auf Rückgang.

Ein Unternehmer mit vier Betrieben der Druckvorstufe erkannte früh, dass langfristig dieser Wirtschaftsbereich auf ein Minimum an Spezialaufträgen (grosse Formate, High Quality) sinken wird, denn mit PC und Mac können auf einfache Weise Bild- und Textbearbeitungen vorgenommen werden, für die keine Spezialisten notwendig sind. Statt sich auf Preiskämpfe um verbleibende Aufträge einzulassen und so die Substanz seiner Unternehmen zu ruinieren, baute er seine Kapazitäten personell und materiell vorsichtig ab. Investitionen setzte er nur noch für die Ausrichtung auf Spezialitäten ein. Dann gab er seine Betriebe an bewährte Mitarbeiter ab. Heute steht er beobachtend im Hintergrund zur Verfügung, um bei Problemen zu helfen. Während viele andere Betriebe der Druckvorstufe Pleite gingen, deren Unternehmer und die beteiligten

Banken viel Geld verloren, sind seine Betriebe auf eine marktangepasste Grösse geschrumpft, haben nie Verluste eingefahren und stehen heute noch gesund da.

Früherkennung von möglichen Managementfehlern bedarf besonderen menschlichen Eigenschaften des Managers. Die erste nennt sich:

Weitsicht

Damit sind nicht Zwei-, Fünf- und Zehnjahrespläne gemeint, denn diese sind auf Vorstellungen eigener Ziele ausgerichtet. «Wir wollen in fünf Jahren den Umsatz verdoppeln, den Gewinn verdreifachen» oder «wir werden vom neuen Automobil 145 000 Einheiten im Jahr absetzen», das sind Marketingpläne und Vorstellungen, die in den wenigsten Fällen eintreffen. Um wirkliche Weitsicht zu haben, braucht ein Manager eine philosophische Ader, die ihn auf grundsätzliche Fragen zurückführt:

- Was tue ich für die Menschheit?
- Wie verändert sich die Menschheit?
- Wie verändern sich Bedürfnisse?
- Welche Entwicklungen stehen bezüglich Produkte und Dienstleistungen an?

Die zweite Eigenschaft eines guten Managers nennt sich:

Ich bin nicht der Nabel der Welt.

Ich akzeptiere, dass ich wenig Einfluss habe auf Rahmenbedingungen politischer Art, auf allgemeines Konsumverhalten, auf geistige und materielle Entwicklungen und auf die Menschen meiner Umgebung. Meine Worte und Taten sind keine Dogmen, sondern müssen ständig gemäss neuen Erkenntnissen revidiert werden. Ich höre zu, beobachte und lasse andere Ansichten und Meinungen



Inhaltsverzeichnis:

Früherkennung von möglichen Managementfehlern

Standortbestimmung der Personalberatung

Aktienoptionen als Leistungsanreiz im Rückzug

Die wichtigsten Kriterien in der Auswahl von Führungskräften

An dem Tag, an dem du die Verantwortung für dich übernimmst, an dem Tag, an dem du keine Entschuldigungen suchst, an dem Tag beginnt dein Weg zum Ziel!

O.J. Simpson, US-amerikanischer Baseball- und Fernsehstar

Nicht der Stärkste überlebt, nicht einmal der Intelligenteste, sondern derjenige, der sich am schnellsten einem Wechsel anpasst.

Charles Messier (1730–1817), französischer Astronom, Entdecker mehrerer Kometen

auf mich einwirken. Ich weiss, dass jeder Mensch die Neigung hat, den eigenen Ansichten widersprechende Meinungen gar nicht aufzunehmen. Diese Eigenschaft in mir will ich bewusst dezimieren. Ich will offen sein.

Die dritte Eigenschaft eines guten Managers lautet:

Verantwortung

Die Verantwortung für Menschen, Marktpartner und Investitionen muss ein persönliches Bedürfnis sein. Verantwortung kann wohl in einzelnen Aufgaben an andere delegiert werden, doch tauchen Probleme auf, kann die Verantwortung nicht einfach abgeschoben werden. An Problemen besteht Mitschuld durch die Delegation. Ist der Verantwortungsgedanke verinnerlicht, besteht eine erhöhte Bereitschaft für Vor- und Fürsorge.

Die Früherkennung möglicher Managementfehler kann einerseits mit einem Instrumentarium an Methoden und Werkzeugen (Statistiken, Prognosen, Projektionen) gefördert werden. Doch das sind nur hilfreiche Mittel. Es sind die menschlichen Eigenschaften der Führungspersonen, die zu einer gesunden Unternehmensentwicklung führen. jb

Standortbestimmung der Personalberatung

Jahrelang hatten die Personalberater zweistellige Zuwachsraten. In Deutschland wuchs der Honorarumsatz der Personalberater von € 360 Millionen im Jahre 1992 auf € 1270 Millionen im Jahre 2000 (Quelle BdU). Doch seither geht es bergab. Für das Jahr 2002 werden noch € 840 Millionen geschätzt. Ebenfalls aus Deutschland kommt die Kunde, dass mehr als 1000 Personalberater ihre Tätigkeit aufgegeben haben.

Eine florierende Branche hat ihren Zenit überschritten. Das ist aber kein Grund zum Jammern und Wehklagen. Irgendwann musste eine Marktberichtigung erfolgen, denn an florierenden Wirtschaftszweigen hängen sich viele Mitfahrer an, die eigentlich keine Kompetenz dafür hätten. Mit sinkendem Marktvolumen wird die Spreu vom Weizen getrennt.

Der Rückgang begründet sich in der Wirtschaftsflaute. Mit dem Tritt auf die Bremse der Unternehmen erstarrte auch das Personenkarussell. Durch Kapazitätsabbau und Firmenpleiten wurden viele Führungskräfte arbeitslos und einstellende Firmen beklagen die Flut unaufgefordert eingehender Zuschriften von Stellensuchenden. Stellenbesetzungen lassen sich einfacher über Personalabteilungen durchführen, denn die Vielzahl an Kandidaten erfordert keine speziellen Suchmassnahmen. Die Frage darf aber gestellt werden, ob eine optimale Stellenbesetzung damit erreicht wird?

Schon sind Stimmen seitens der Personalchefs zu hören, dass die Lawine an Kandidaten auf Ausschreibungen nur Arbeit und Ärger verursacht, aber wenig gute Resultate. Denn qualifizierte Kandidaten würden momentan ungern einen Arbeitgeberwechsel vornehmen. Die Situation ihres Arbeitgebers kennen sie, aber gegenüber neuen Arbeitgebern hegen sie Vorsicht. Das Studium von Stellenausschreibungen oder Ausschreibungen in Internetbörsen sei aufwendig und momentan wenig attraktiv und möglicherweise müsste bei einem Wechsel ein Gehaltsrückgang in Kauf genommen werden. Bleiben und Ausharren auf bessere Zeiten ist angesagt.

Die Zahl der vakanten Stellen in den Bereichen Führungspersonen und Fachspezialisten ist geringer geworden, aber ihre Besetzung nicht einfacher. Auf die Personalberater kommen veränderte Anforderungen zu. Sie sind nicht einfach zusätzliche Arbeitskapazität für überlastete Personalchefs, sondern sie werden bewusst eingesetzt, die Perlen im Personalmarkt zu suchen und für einen Wechsel zu motivieren. Diese Aufgabe kann nicht allein durch Anzeigenschaltung und Vorauswahl von Kandidaten erfüllt werden. Perlen wollen individuell angesprochen, mit spezifischem Branchenwissen beraten und sorgsam auf eine veränderte Zukunft vorbereitet sein. Personalberater sind für die Beschaffung von Schlüsselpersonen eine Notwendigkeit, denn die Möglichkeiten von unternehmensinternen Personen im Personalmarkt erfolgreich zu fischen, sind begrenzt. Aber die Personalberater müssen sich auf die neuen Anforderungen einstellen. Sie müssen ihre

Tätigkeit auf einen bestimmten Markt ausrichten, z.B. auf eine Branche oder eine Unternehmensfunktion. Darin müssen sie fit sein, viele Kontakte unterhalten, das Gras wachsen hören, die Unternehmenskulturen der verschiedenen Firmen kennen, über branchenbezogene Weiterbildungen informiert sein und über Quellen für vertrauliche Auskünfte verfügen.

Unternehmen sind gut beraten, wenn sie sich die Dienste eines branchenorientierten Personalberaters sichern, denn dieser kann über personelle Wechsel die Marktlage seiner Auftraggeber verbessern. Internationale Banken haben oft Markterweiterungen gemacht, in dem ganze Teams an Kundenberatern mit ihren Portefeuilles eingestellt wurden. Auch in der Industrie haben Entwicklungsingenieure oder ganze Teams mit ihrem Know-how einen Wechsel vollzogen und dem neuen Arbeitgeber eine Markterweiterung beschert. Auslöser dafür sind zumeist Personalberater, die latente Unzufriedenheiten feststellen und Lösungen suchen.

In den letzten Monaten hat sich die Personalberatung im Bereich von ca. 60 % der Umsätze des Jahres 2000 nivelliert und sie dürfte sich von dieser Basis aus in den nächsten Jahren langsam weiterentwickeln. Grosse Sprünge liegen nicht drin, denn eine Hochkonjunktur oder Vollbeschäftigung sind demnächst nicht zu erwarten. Wichtig ist seitens der Auftraggeber, dass die Personalberater sinnvoll eingesetzt und als Partner anerkannt werden, denn branchenorientierte Personalberater wissen durch ihre Interviewtätigkeit sehr viel und sie können ihr Wissen sinnvoll einsetzen.

jb

Aktienoptionen als Leistungsanreiz im Rückzug

Es gab einmal die Logik: Geht es dem Unternehmen gut, sollen Aktionäre und Mitarbeiter davon profitieren. Also sollen Mitarbeiter Aktienoptionen erhalten. Die Logik ist theoretisch immer noch bestechend, doch praktisch haben sich Aktienoptionen als Flop erwiesen. Ob das Unternehmen gesund oder krank ist, hat wenig Ein-

fluss auf den Aktienkurs, wenn dieser durch gezielte Informationen auf einen Termin hin manipuliert wird. Und das ist leider geschehen. Beispiele sind bekannt und bedürfen keiner weiteren Erklärung. Auch ist vorgekommen, dass ein Unternehmen gut läuft, trotzdem sind die Aktien an der Börse dem allgemeinen Trend folgend gefallen und das ist für die Mitarbeiter keine Motivation.

Microsoft und Telecom haben ihre Optionsprogramme gekippt, andere Firmen versuchen, sie zu entschärfen und zu verbessern. Daimler Chrysler und Siemens evaluieren andere Leistungsanreize. Doch neue Möglichkeiten sind rar. Eigentlich sind schon alle Versionen ausgereizt worden, doch auf einen variablen Anteil der Vergütung soll nicht verzichtet werden. Aber wie?

Metro, Siemens und neu auch VW sind auf ein Beteiligungssystem des Managements ausgewichen, das als Richtgrösse die Kapitalrendite, abzüglich der Kapitalkosten aufweist. Die Rede ist vom Economic Value Added (EVA), was sich mit Wertveränderung des Kapitals übersetzen lässt. Nicht das Geschäftsergebnis steht im Vordergrund, sondern, was nach Abzug der Kosten für das eingesetzte Kapital und das eingegangene Risiko übrigbleibt. Der EVA reduziert die Möglichkeiten der Beeinflussung, wie das bei Aktienkursen der Fall ist und zwingt die Manager zu mehr unternehmerischem Handeln.

Daneben ist die Belegschaftsaktie immer noch ein sehr gut geeigneter Anreiz. Auch Gesellschaften können einen Gesellschaftsanteil für die Nutzung durch Mitarbeiter bereitstellen. Dann kennen noch einige Firmen das klassische Erfolgsbeteiligungsmodell, bei dem ein Drittel des Ertrages, der durch die Betriebsrechnung ausgewiesen wird, den Mitarbeitern zugute kommt.

Neben den variablen Vergütungen, die auf dem Erfolgsprinzip der ganzen Firma beruhen, gibt es die Vielzahl von variablen Vergütungen, die individuell auf Erreichung von Zielen ausbezahlt werden. Sie sind an persönliche Leistungen und persönliches Verhalten gebunden und werden durch Beurteilung von Vorgesetzten



Der Frosch im Brunnen ahnt
nichts von der Weite des Meeres.

Chinesisches Sprichwort

Arbeit ist die einzige
Entschuldigung für Erfolg.

Helmar Nahr

ermittelt. Dass dabei Objektivität nicht immer gewährleistet ist, muss als Nachteil in Kauf genommen werden. jb

Die wichtigsten Kriterien in der Auswahl von Führungskräften

Das Personen-Karussell in Führungsaufgaben dreht sich weiter, obwohl heute festgestellt wird, dass kurzfristiges Verbleiben von Managern enorm hohe Kostenfolgen erzeugt. Jeder Manager möchte durch Umstellungen seine Handschrift einbringen, dadurch werden hohe Strukturkosten verursacht. Zudem sind nicht immer alle Mitarbeiter bereit, sich wechselnden Ansichten und Zielen zu fügen, was Fluktuation und Demotivation fördert. In der Auswahl von Führungspersonen gewinnen deshalb Kriterien an Wert, die vor fünf oder zehn Jahren in der Wertungstabelle eine geringere Bedeutung hatten. Galt es früher, einen jungen, dynamischen Typen zu finden, der neuen Wind bringt, Verkrustungen aufbricht, mit Traditionen aufräumt, Menschen begeistert und motiviert, gewinnen heute folgende Kriterien wieder höhere Bedeutung:

Fachkompetenz

Für das Auswahlverfahren muss ein Katalog der Fachanforderungen erstellt werden, die in der durchzuführenden Aufgabe eine wesentliche Rolle spielen. Kandidaten müssen hinsichtlich dieses Kataloges sehr genau geprüft werden. Ist eine Fachanforderung nicht oder nur teilweise gegeben, muss im Einarbeitungsprogramm das mangelnde Wissen durch Kurse oder Praktikums kompensiert werden. Nichts ist schlimmer, als wenn eine neue Führungskraft durch falsche Anordnungen fachliche Schwächen zeigt.

Marktkennnisse

Nicht nur in marktausgerichteten, sondern auch auf internen Positionen (Controller, HR-Manager usw.) steigen Marktkennnisse in der Bedeutung für die Auswahl. Auch in internen Führungsaufgaben wird eine Unternehmensausrichtung auf den Markt verlangt. Zudem besitzt jeder Markt

andere makro-ökonomische Verhältnisse, andere Unternehmenskulturen und andere Strategien. Ohne dieses Wissen sind Fehlverhalten und Fehlentscheide vorprogrammiert. Im Auswahlverfahren sind die Marktkennnisse zu klären und aus welcher Sicht sie entstanden sind.

Arbeitsmethodik

Die persönliche Arbeitsmethodik einer Führungskraft hat viel mit ihrem Charakter und dem Karriereweg zu tun. Führt sie revolutionär, sprunghaft, schnell wechselnd, oder kann sie Evolutionen starten, beobachten und sorgsam korrigieren? Hat sie die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und zur Selbstkorrektur? Im Auswahlverfahren kann durch situative Fragestellung die Arbeitsmethodik besser geklärt werden. Voraussetzung ist wiederum ein gutes Anforderungsprofil, das der Aufgabe angepasste Arbeitsmethoden verlangt.

Charakter und Persönlichkeit

Diese «soft skills» spielen die wesentlichste Rolle in der Auswahl von Führungskräften, denn ohne Charakter und Persönlichkeit können die besten Fachkenntnisse nicht in Erfolg umgesetzt werden. Jede Führungsaufgabe verlangt ihre eigene Persönlichkeitsstruktur. Deshalb ist wiederum wichtig, im Vorfeld zu definieren, welche Eigenschaften für eine länger dauernde, erfolgreiche Aufgabenbewältigung notwendig sind. Ist eine stark extrovertierte Person notwendig, die motivierend mit der Fahne vorausgehen kann, oder ist ein Mensch notwendig, der sorgsam plant und durch instruktive Gespräche überzeugt? Stark gestiegen in der Beurteilung ist der Wert der persönlichen Ethik, die sich in Ehrlichkeit, zum Wort stehen, Vereinbarungen einhalten und Rücksicht gegenüber andern Menschen zeigt. Charakter und Persönlichkeit können im Interview durch spezielle Fragestellungen erkannt werden. Zudem gibt es viele Möglichkeiten an Persönlichkeitstests, die mehr oder weniger gute Beurteilungen liefern.

Generell darf festgestellt werden, dass sich in den letzten zehn Jahren die Kriterien für die Auswahl von Kandidaten für Führungspositionen verändert haben. Die Veränderung ist eine evolutionäre Anpassung an das wirtschaftliche Umfeld. jb



Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)1 202 75 60
E-Mail:
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org
Druck: DT Druck-Team AG, Wetzikon

Auflage: 5 000 Ex.