

Management im Überblick



Editorial

Liebe Geschäftspartner, Kollegen und Freunde,

das Schreiben von „Management im Überblick“ bereitet mir nach wie vor große Freude. Besonders freue ich mich immer wieder über die Resonanz und die vielen

positiven Emailreaktionen. Ich hoffe ich kann auch mit dieser Ausgabe ein Thema umreißen, das einen neuen Blick auf das Wirken in Organisationen öffnet. In dieser Ausgabe möchte ich mich dem Thema „Erklimmen der Karriereleiter“ widmen. Mehr dazu im Thema des Monats! Einer meiner

Lieblings-Business-Comics ist und bleibt Dilbert. Wir sind nun auch eine Kooperation eingegangen und werden ab dieser Ausgabe immer auch eine Dilbert-Anekdote einfügen.

Viel Spaß beim Lesen!
Dr. Georg Kraus

Thema des Monats

Der schnelle Wechsel –

Die Gratwanderung zwischen Nachhaltigkeit und Karriere

Das Durchschnittsalter von Vorstandsvorsitzenden bei den Dax-30 Unternehmen liegt bei ca. 53 Jahren. Diese sind dann schon durchschnittlich ca. 5 Jahre in „Amt und Würden“. Das „Ernennungsalter“ liegt somit bei knapp 48. Um dort hinzukommen, muss ein CEO in der Regel im Schnitt mindestens 6 Karriereschritte vom Sachbearbeiter über den Teamleiter, den Abteilungsleiter, den Bereichsleiter, den Direktor zum Vorstand und letztendlich zum Vorstandsvorsitzenden durchlaufen. Bei einem Eintrittsalter nach dem Studium von knapp 26 Jahren, hat der CEO somit 22 Jahre zur Verfügung, um „oben“ anzukommen. Pro Karrierestufe bleiben ihm somit knapp 3,7 Jahre zur Verfügung.

In dieser Ausgabe möchte ich mich mit dem Thema „Nachhaltigkeit“ von Führung beschäftigen. Auf der einen Seite wollen Firmenchefs Kontinuität in der Organisation sicherstellen und die Führungskräfte sollen „für ihre Entscheidungen auch die Konsequenzen tragen“. Auf der anderen Seite spricht die Karrierelaufbahn gegen ein zu langes Verweilen in einer Funktion. Dieses „zweischneidige Schwert“ bringt viele Personalleiter und Unternehmensführer in Dilemmasituationen, die ich im Folgenden näher ausführen möchte:

Welche Widersprüche ergeben sich daraus?

Pro Kontinuität

Entscheidungen „ausbaden“

Mitarbeitern Kontinuität geben

Beziehungen aufbauen

Fachkompetenz aufbauen

Pro Wechsel

Nachfolgern Platz machen

Verschiedene Bereiche des Unternehmens kennen lernen/ Bereichsdenke reduzieren

Begrenzte Zeit“ um mind. 6 Hierarchiestufen zu durchlaufen

Internationale Erfahrungen sammeln

Pro Kontinuität

Entscheidungen „ausbaden“

Wenn man im Schnitt nur 3,7 Jahre in einer Funktion ist, ergibt sich in der Regel folgendes Wirkungsszenario:

Erstes Jahr: Kennen lernen der Funktion und des Geschäfts

Zweites Jahr: Grundsatzentscheidungen und Neuausrichtungen vornehmen

Drittes Jahr: Umsetzung

Viertes Jahr: Abschied

Die „Ernte“ kann aber selten wirklich schon nach 1-2 Jahren „eingefahren“ werden. Insbesondere, wenn es um grundsätzliche Neuausrichtungen geht. Hier sind oft folgende Phänomene zu beobachten:

1. Der Fokus wird nur auf Kurzfristfolge gelegt. Der Manager versucht die Themen anzugehen, die ihm spätestens im zweiten oder dritten Jahr Erfolge versprechen. Längerfristige Themen werden eher lauwarm angegangen. Ein ähnliches Phänomen kann auch oft bei Politikern beobachtet werden, die Maßnahmen tendenziell auf den Zeitraum ihrer Amtsperiode auslegen.

2. Viele Manager haben nie die Konsequenzen ihrer Entscheidungen erlebt. Sie waren dann schon wieder im nächsten Job. Sie haben somit viele Erfahrungen im Projektmanagement und im „Sanieren“ sammeln können, jedoch weniger im kontinuierlichen

Fortsetzung auf Seite 2

Aufbauen und Wachsen lassen. Dazu passt die Metapher: „Manager sind schlechte Bauern, da sie den Keimling jeden Tag aus der Erde ziehen, um zu schauen, ob er schon gewachsen ist“

Mitarbeitern Kontinuität geben

Mitarbeiter benötigen Verlässlichkeit. Wenn der Chef einen neuen Kurs einschlägt, benötigt er „Mitreiter“. Er benötigt Mitarbeiter, die seiner Vision vertrauen, ihm folgen und vor allem seine Ideen auch gegenüber anderen Kollegen vertreten und verteidigen. Wenn nun der berechtigte Verdacht besteht, dass der Chef eh bald wieder gehen wird, besteht die Angst nach seinem Weggang, alleine dazustehen. Wenn der Befürworter weg ist, kann man leicht „unter die Räder kommen“, wenn man sich klar positio-

niert hatte. Aus diesem Grund haben viele Mitarbeiter Schwierigkeiten sich klar zu neuen Veränderungsprozessen zu positionieren. „Man macht mit“, „schwingt das Fähnchen“, achtet aber darauf, sich nicht zu sehr aus dem Fenster zu lehnen. Man will es sich ja mit niemand verscherzen...

Beziehungen aufbauen

Führung basiert auf Vertrauen. Dieses Vertrauen baut sich erst über die Zeit auf. Ähnlich wie in einer Beziehung, muss man davon ausgehen können, dass die Beziehung länger hält. Sogenannte „Lebensabschnittspartner“ werden nie das Vertrauen des Partners genießen können. Die Akzeptanz und die Bereitschaft sich dem Chef „hinzugeben“ wächst logischerweise mit der Annahme, dass

er nicht nur ein „Lebensabschnittchef“ ist. Ein Vorteil, der vielen inhabergeführten Unternehmen zugute kommt und eine hohe Bindung zum Inhaber und somit zum Unternehmen auslöst.

Fachkompetenz aufbauen

Bedingt durch die kurze Aufenthaltsdauer in der jeweiligen Funktion fehlt vielen Führungskräften das Fachknow-how um das Geschäft wirklich zu verstehen. Das Wissen über Produkte und Prozesse, Kunden und Mitarbeiter bleibt oberflächlich. Der Manager verkommt zu einem „Administrator“ des Bereichs und wird auch oft so von den Mitarbeitern wahrgenommen. Seine mangelnden Kenntnisse über das Geschäft führen leicht zu Fehlentscheidungen.

Pro Wechsel

Nachfolgern Platz machen

Wenn Führungskräfte sehr lange in ihren Funktionen bleiben, gibt es für den Managementnachwuchs wenig Perspektiven. Oft ein Grund für manchen sehr guten Mitarbeiter die Firma zu wechseln, um Karrierechancen wahrzunehmen. Mehr Wechsel im Management ist somit eine gute Möglichkeit guten Nachwuchsführungskräften Chancen zu geben und sie nicht zu verlieren.

Verschiedene Bereiche des Unternehmens kennen lernen/ Bereichsdenke reduzieren

Ein großes Problem in vielen Unternehmen ist das Bereichsdenken. Es gibt manchmal regelrechte Kriege zwischen den Bereichen. Eine der Ursachen ist das fehlende Verständnis für die Belange des Anderen. Teilweise haben Auszubildende oder Praktikanten, die durch verschiedene Bereiche laufen ein besseres Verständnis für die Gesamtzusammenhänge als die Manager der Bereiche. Diese Mikropolitik kann nur dadurch reduziert werden dass Führungskräfte verschiedenste Funktionen im Unternehmen kennen lernen und keinen sogenannten „Kaminaufstieg“ vollziehen. Die „ganzheitliche Sicht“ über das Unternehmen hilft die unterschiedlichen Interessenslagen zu verstehen und die richtigen Entsc-

cheidungen zu treffen. Ein weiterer Aspekt ist eine veränderte Haltung, wenn man als Manager weiß, dass man nicht ewig in dieser Funktion sein wird. Morgen sitzt man durch eine Rotation vielleicht schon auf dem Stuhl des anderen...

Unternehmen, die oft Führungskräfte rotieren lassen „entpersonifizieren“ auch die Managementaufgabe. Der Chef muss seine Aufgaben und Funktion so erledigen, dass er jederzeit wechseln kann und einen „sauberen Laden“ hinterlässt. Mausecheleien und Klüngel reduzieren sich, da der Manager davon ausgehen kann, dass spätestens in 2-3 Jahren ein Nachfolger seinen Job übernimmt und er somit „sauber“ sein muss. Sicherheitsstreben und Beharren ist dabei in vorteilhafter Weise reduziert.

Begrenzte Zeit“ um mind. 6 Hierarchiestufen zu durchlaufen

Es gibt auch technische Aspekte, die es verhindern länger in einer Funktion zu bleiben. Wenn man sicherstellen will, dass ein Top-Manager alle Hierarchien erlebt hat und sich dort auch bewährt hat, darf er nicht länger als 4 Jahre in einer Funktion bleiben. Ansonsten „rennt Ihm die Zeit“ davon! Die Personalabteilung muss somit in regelmäßigen Abständen gute Potentialträger als solche identifizieren und

aus ihren Funktionen herauslösen, um sie weiterzuentwickeln, auch wenn diese es selber gar nicht wollten. Nur so kann der Nachwuchs für das Top-Management vorbereitet werden.

Internationale Erfahrungen sammeln

Internationale Erfahrungen sammeln wird immer wichtiger. Jeder Top-Manager sollte einige Jahre im Ausland verbracht haben. Auch diese Zeiten dürfen nicht zu lange sein, da sonst die Gefahr besteht, dass er den „Anschluss“ an die Entwicklung im Mutterkonzern verliert. Die Internationalität hilft ihm aber in Zukunft Entscheidungen „über den Tellerrand hinweg“ treffen zu können und nicht nur die nationale Brille aufzuhaben.

Konsequenzen für die Personalentwicklung

Wie aus den Themen leicht ersichtlich ist, gibt es kein Patentrezept. Eine gute Personalentwicklung und Karriereplanung erfordert ein gutes Wechselspiel zwischen Kontinuität und Wechsel. Leider erlebe ich in Unternehmen eher „Glaubenskrieger“. Auf der einen Seite die Kontinuitätsverfechter“, die die „Job-Hopper“ verfluchen und am liebsten einen Chef fürs Leben hätten. Auf der anderen Seite die „Wechsler“, die ohne Rücksicht auf Kontinuität im

Unternehmen kalt ihren Karriereweg gehen und oft frustrierte Mitarbeiter hinterlassen, die sich „betrogen fühlen!“

Hier kommt auf die Personalentwicklung eine bisher vernachlässigte Aufgabe zu: Die Wechselprozesse professionell zu begleiten. Die Hintergründe zu erklären und die Mitarbeiter im Transitionsprozess zu stärken. Leider wird dieses Thema des richtigen Abschiednehmens und neu Einstiegens weitgehend tabuisiert und oft sehr laienhaft vollzogen. Welche Schluss-

folgerungen ergeben sich daraus konkret für die Personalentwicklung?

1. Die Erfolge oder Misserfolge von Führungskräften auch über die Dauer ihres Wirkens in die Beurteilung der Leistungsfähigkeit einbeziehen. Somit können frühzeitig „Schaumschläger“ identifiziert werden.

2. Darauf achten, dass Führungskräfte nicht zu kurz in Funktionen bleiben (z.B. weniger als 2 Jahre)

3. Bei einem Führungswechsel z.B. durch einen Workshop das „Abschiednehmen“ fördern und die Führungskraft drängen, diesen Prozess professionell anzugehen

4. Egal wie viel Wechsel im mittleren Management angestrebt ist, achten Sie darauf, dass an der Unternehmensspitze Kontinuität besteht! ■

Dilbert



Trends und Fakten Rente mit 70?

Eine interessante Statistik zum Thema Renteneintrittsalter und Lebenserwartung zeigt auf, dass das Renteneintrittsalter einen signifikanten Einfluss auf die Lebenserwartung hat. Woran das wohl liegt? Eine Vermutung könnte sein, dass ab einem bestimmten Alter die „Abgewöhnung“ von der Arbeit wohl nicht mehr so gut funktioniert. Daraus ergäbe sich folgende Schlussfolgerung: Entweder früh in die Rente oder nie mit dem Arbeiten aufhören! ■

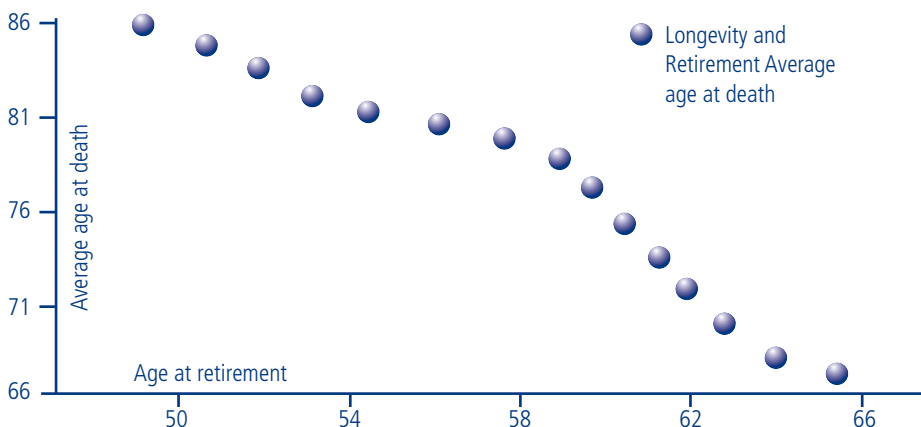
Trends und Fakten Wer sägt an meinem Stuhl?

Eine Untersuchung von Korn/Ferry International abgedruckt in der Chicago Tribune zu der Frage: „Könnten Sie den Job Ihres Vorgesetzten besser als er?“ kam zu dem Ergebnis, dass 75% der Befragten der Meinung waren, dass sie die Leistungen ihres Chefs um Längen übertreffen könnten. 65% der Befragten gaben auch an, dass Sie gerne den Job ihres Chefs hätten. ■

Trends und Fakten Wie wichtig ist das Image?

Die Washington Post hat ein interessantes Experiment publiziert. Joshua Bell, einer der besten Geigenspieler der Welt hat sich incognito in eine Metro-Station gestellt und Geige gespielt. Ziel war es herauszufinden, ob Passanten die Qualität des Spielers erkennen würden. Er spielte seine Meisterstücke. Was kam raus? Fast niemand blieb stehen, um zuzuhören. Insgesamt nahm er für 43 Minuten spielen \$ 32,17 ein. ■

Average age at death by Age at retirement



Quelle: Dr. Ephrem (Siao Chung) Cheng study

Impressum

DR. KRAUS UND PARTNER
Consulting . Training
Zeisigweg 2
D-76646 Bruchsal
Tel: +49 (0) 7251-98 90 34
Fax: +49 (0) 7251-98 90 35
e-mail: info@kraus-und-partner.de
http://www.kraus-und-partner.de
Herausgeber, V.i.S.d.P.: Dr. Georg Kraus
Gestaltung: www.konradi.com
Korrektur: www.textwolf.de

Ausgabe XIV, Dezember 2007

Herzlichen Dank an die SVP Deutschland AG für die beigefügten Analysen!
www.svp.de

Trends und Fakten Intelligenz und Reichtum

Eine aktuelle Untersuchung in der Zeitschrift „intelligence“ hat sich mit der Frage beschäftigt, ob Menschen mit einem hohen IQ mehr Geld verdienen. Auf einen ersten Blick scheint dies auch zu stimmen. Pro Prozentpunkt mehr IQ hatten die Testpersonen ein zwischen \$202 und \$616 höheres Jahreseinkommen. Der Einkommensunterschied zwischen einem „normalen“ Arbeitnehmer mit einem IQ von 100 und einem „Superschlaunen“ Arbeitnehmer mit einem IQ von 130 (2% der Menschen) ergibt sich ein höheres Jahreseinkommen zwischen \$ 6000 und \$ 18.500. Interessanterweise hat eine fortführende Untersuchung, die sich mit dem Vermögensunterschied zwischen „Intelligenten“ und „Normalen“ beschäftigt, aufgezeigt, dass die Vermögenssituation bei IQ Überfliegern nicht besser ist. So überziehen 6% aller IQ 125 und höher Menschen ihre Kreditkarte. Bei Menschen mit IQ von weniger als 75 sind es auch nicht viel mehr (7,7%). Was sagt uns das? Der IQ alleine scheint offensichtlich kein Merkmal für „Lebensintelligenz“ zu sein, dazu gehört wohl noch mehr... ■

Akademie Effektives Multi- projektmanagement

10.01.2008 bis 11.01.2008

Projektarbeit ist in der Zwischenzeit Alltag. Die nächste Stufe der Herausforderung ist es die Vielzahl an Projekten, zu koordinieren, den Überblick nicht verlieren und die Ressourcen zielgerecht einzusetzen. Mit Ami Prössl, eine erfahrene Projektleiterin und Trainerin lernen Sie sich im Multiprojektmanagement-Umfeld zu positionieren. ■



Mehr unter: www.k-akademie.de

Buchempfehlung



Fordern statt Verwöhnen. Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung.

von Felix von Cube
ISBN: 3423340398

Ich hatte das Vergnügen Felix von Cube einen Tag vor seinem 80sten Geburtstag zu einem Vortrag einzuladen.

Obwohl seine Theorien nun schon einige Jahre bekannt sind, ist es immer wieder erfrischend diese zu hören und uns unsere evolutionsbezogenen Verhaltensmuster bewusst zu machen. ■

Zitat des Monats

**Wenn man einem Menschen trauen kann,
erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm
nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.**

Jean Paul Getty, US Ölmagnat

Knowledgebase Forum

Seit einiger Zeit haben wir auf unserer Homepage die Knowledgebase eingerichtet. Auf dieser Plattform bieten wir unseren Kunden die Möglichkeit mit unseren Experten im Dialog zu stehen. Hier können Sie Fragen stellen und be-

Auf den Punkt gebracht Businessbegriffe einfach erklärt

Beauty-Contest

Aus dem Englischen: Schönheitswettbewerb. In diesem Zusammenhang geht es aber entweder um die Umwerbung eines Unternehmens, welches den Börsengang plant, durch Banken, die das Ziel verfolgen, die Börseneinführung als Konsortialführer zu begleiten, oder umgekehrt die Umwerbung von Banken durch das Unternehmen, um diese als Konsortialführer zu gewinnen. Beispiel: Unser Vorstand musste schon wieder zu einem Beauty-Contest bei den Analysten! ■

kommen in der Regel innerhalb von einem Tag eine Antwort. Schauen Sie doch mal rein, vielleicht wird ja gerade über ein Thema gebloggt, das Sie auch in Ihrem Unternehmen beschäftigt! ■

Mehr unter: www.kraus-und-partner.de/66/Forum

