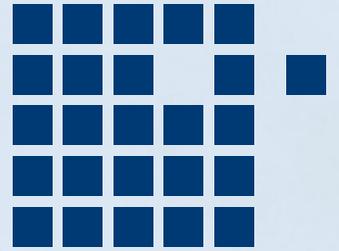


positionen

Das Magazin von Odgers Berndtson | 2012



„Es geht um den Charakter eines Teams“

Oliver Bierhoff über Parallelen von
Profifußball und Wirtschaft



„Die Schuldenkrise ist heute unser Problem, die Demografie stellt für uns morgen eine noch viel größere Herausforderung dar.“

Editorial



Peter Herrendorf
Managing Partner

Im Namen aller Berater von Odgers Berndtson freue ich mich, Ihnen unsere neueste Publikation zu überreichen. Ein 40-jähriges Bestehen, wie wir es im vergangenen Jahr gefeiert haben, ist ein willkommener Anlass, innezuhalten und sich zu hinterfragen. Auf die letzten vier Jahrzehnte blicken wir heute vor allem mit Dank und Stolz über das Erreichte zurück. Dieser Dank richtet sich in erster Linie an unsere Klienten und Kandidaten, die uns immer wieder ihr Vertrauen ausgesprochen haben. Wir sind uns aber auch bewusst, dass diese Anerkennung immer neu gewonnen werden muss. Dieser Herausforderung stellen wir uns gern.

Der Vorzug unserer Arbeit liegt darin, dass wir in dem täglichen Kontakt mit Klienten und Kandidaten vielen Menschen begegnen, die etwas zu sagen haben und Positionen beziehen. Diesen wollen wir mit unserem neuen, jährlichen Magazin eine Plattform geben. Wir möchten Ihnen Menschen aus allen Industrien und Lebensbereichen vorstellen. Mit ihnen haben wir darüber gesprochen, wie sie sich und andere managen, welche Ziele sie verfolgen, mit welchen Schwierigkeiten sie kämpfen und wie sie diese lösen.

In dieser ersten Ausgabe stellen wir den demografischen Wandel in den Mittelpunkt. Die Schuldenkrise ist heute unser Problem, die Demografie stellt für uns morgen eine noch viel größere Herausforderung dar.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr

Inhalt



Oliver Bierhoff:
„Wir wollen Spieler, die in ihrer individuellen Rolle Führungskräfte sind“

Auf welche Fähigkeiten abseits des Balls der Manager bei der Auswahl der Spieler für die deutsche Nationalmannschaft achtet

s. 24



Kathrin Menges:
„Der Frauenanteil in technischen Berufen steigt“

Wie Henkel mit einer vorausschauenden Personalpolitik und systematischen Frauenförderung dem Führungskräfte­mangel begegnet

s. 06

Deutsche Unternehmen müssen stärker auf ältere und ausländische Führungskräfte setzen

Eine Studie von Odgers Berndtson zeigt Handlungsbedarf und Praxisbeispiele

s. 11



In dieser Publikation verwenden wir Bezeichnungen wie „Manager“, „Führungskraft“ oder „Mitarbeiter“ ausdrücklich als geschlechtsneutrale Varianten. Sie bezeichnen gleichberechtigt weibliche und männliche Personen.

Positionen	INTERVIEW mit Kathrin Menges, Personalvorstand der Henkel AG & Co. KGaA: „Unternehmenskultur ist der Hebel“	s. 06
	KOLUMNE Hans Zippert erläutert die Vorzüge des demografischen Wandels	s. 10
	STUDIE Claudia Scheuvs über die Ergebnisse der Studie „Demografie 2020“	s. 11
	KOMMENTAR von Bundesministerin Dr. Ursula von der Leyen: „Woher kommen die Führungskräfte von morgen?“	s. 13
	INTERVIEW mit Thomas Sattelberger, Vordenker im Personalmanagement und früherer Personalvorstand der Deutschen Telekom AG: „Wer nie richtig gesucht hat, hat auch nie gefunden“	s. 14
	EXPERTISE Franz-Josef Nuß über das Erkennen und Entwickeln von internen Managementpotenzialen	s. 19
	BEST PRACTICE Rainer Baule, Mats Henriksson und Alexandra Michels, Fresenius Kabi, berichten über ihre Erfahrungen mit dem Global Management Assessment	s. 21
Positionswechsel	INTERVIEW mit Oliver Bierhoff, Manager der deutschen Fußballnationalmannschaft: „Es geht um den Charakter eines Teams“	s. 24
	ESSAY Dr. Jörg Knaack über Anspruch und Wirklichkeit einer effizienten Personalauswahl	s. 30
	INTERVIEW mit Max Hollein, Direktor der Schirn Kunsthalle Frankfurt, des Städel Museums und der Liebieghaus Skulpturensammlung in Frankfurt: „Ein Museum ist nicht nur ein physischer Ort“	s. 34
Profile	40 JAHRE ODGERS BERNDTSON Peter Herrendorf über die Entwicklung des Executive Search in Deutschland	s. 38
	FÜHRUNG 3.0 Klaus Hansen über echte Führungspersönlichkeiten und was diese von Managern unterscheidet	s. 42
	MANAGER-BAROMETER Die Ergebnisse der jährlichen Befragung von Führungskräften zu Karrieremotiven, Einsatzbereitschaft und persönlicher Work-Life Balance	s. 44
Persönlich	INDUSTRY PRACTICE Hubert Lindenblatt über die globale Jagd nach Führungskräften im Wachstumsmarkt Life Sciences	s. 45
	EVENTS Forum „Deutschlands Chefinnen“, Schulaktion „Chef für 1 Tag“ und Kunst bei Odgers Berndtson	s. 46
	IMPRESSUM	s. 47

„Unternehmenskultur ist der Hebel“

Seit Oktober 2011 leitet Kathrin Menges das Personalressort von Henkel auf Vorstandsebene. Für rund 47.000 Mitarbeiter ist die ausgebildete Lehrerin, die 1999 bei dem Konsumgüterhersteller eintrat, verantwortlich. Wie Henkel-Chef Kasper Rorsted ist Menges kein Befürworter einer starren Frauenquote. Sie steht für eine frühe und gezielte Förderung von Mitarbeitern. Bei Karrierehemmnissen wie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie setzt Menges auf eine Unternehmenskultur, die Freiräume und Flexibilität zulässt. Ein Fallbeispiel eines Konzerns, der Frauen seit vielen Jahren systematisch fördert und einen Frauenanteil von 30 Prozent in Führungspositionen vorweisen kann.

Mit Kathrin Menges sprach Claudia Scheuven. Fotos von Frank Blümner

positionen: Frau Menges, Henkel hat mit rund 30 Prozent den höchsten Anteil von Frauen in Führungspositionen unter den DAX-Unternehmen. Wie kommt das?

Kathrin Menges: Das Thema Frauenförderung steht bei uns bereits seit vielen Jahren ganz oben auf der Agenda. Wir haben seit sechs Jahren ein globales Diversity Management, das die Durchmischung unserer Teams weltweit strategisch steuert und vorantreibt. Dabei verstehen wir unter Diversity nicht nur Vielfalt in Bezug auf das Geschlecht, sondern auch hinsichtlich der Internationalität und der Erfahrung unserer Führungskräfte.

positionen: Frauen sind also nur eines von vielen Themen bei Henkel?

Kathrin Menges: Henkel ist ein globales Unternehmen. Uns kommt es sehr darauf an, die Vielfalt unserer Standorte sowie die Kulturen und Wirtschaftsräume, in denen wir agieren, auch in unseren Führungsteams abzubilden. Insofern sind alle Aspekte von Diversity für uns im Fokus. Dem Thema Gender Diversity haben wir nicht zuletzt wegen der öffentlichen Diskussionen in den letzten Monaten besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Allerdings gehen wir diese Herausforderung bereits seit Langem systematisch an. Seit 2004 konnten wir den Anteil von Frauen in Führungspositionen um jährlich etwa einen Prozentpunkt verbessern. Voraussetzung für diese positive Entwicklung ist vor allem, dass wir ein uneingeschränktes Commitment unseres Topmanagements haben.

positionen: Da kommt Ihnen sicherlich auch zugute, dass Sie mit Simone Bagel-Trah die bisher einzige Frau unter den Chefkontrolleuren in DAX-Unternehmen haben. Kommen Sie dabei ganz ohne interne Quote aus?

Kathrin Menges: Ja, wir glauben nicht, dass eine starre betriebliche Quote der richtige Weg ist. Wir sind davon überzeugt, dass ein quantitatives Kriterium allein nicht das geeignete Mittel ist, um mehr Frauen in Top-Positionen zu bringen. Bei externen Rekrutierungen achten wir allerdings darauf, dass unter den finalen Kandidaten auch eine Frau ist. Ansonsten konzentrieren wir uns vor allem auf vielfältige Maßnahmen, um den Frauenanteil zu erhöhen, und bieten entsprechende Rahmenbedingungen und Unterstützungsleistungen an.

positionen: Wie sehen diese Maßnahmen aus?

Kathrin Menges: Wir haben seit vielen Jahren eine sehr erfolgreiche, systematische Karriereplanung. Diese ist jedoch nicht speziell auf Frauen zugeschnitten, sondern unterstützt talentierte Männer und Frauen gleichermaßen. Auslandseinsätze, regelmäßige Feedback-Gespräche, gezielte Förderung durch Mentoren – das alles ist für männliche wie weibliche Führungskräfte derselbe Prozess. Darüber hinaus bieten wir zahlreiche konkrete Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an – von betrieblichen Kinderbetreuungsplätzen bis zu flexiblen Arbeitszeitmodellen. Für mich ist aber auch die Führungs- und Unternehmenskultur ein entscheidender Hebel.

positionen: Frauenspezifische Förderungen gibt es bei Henkel demnach nicht?

Kathrin Menges: Nach unseren Erfahrungen sind die Frauen daran gar nicht so sehr interessiert. Sie wollen vielmehr nach ihrer Leistung beurteilt und befördert werden und nicht nach ihrem Geschlecht. Was wir in der Karriereplanung von Frauen besonders berücksichtigen, sind allerdings zeitliche Aspekte. Zum Beispiel achten wir darauf, dass →





Kathrin Menges: Die ausgebildete Lehrerin ist die erste Frau im Vorstand seit der Firmengründung von Henkel im Jahr 1876.



wir talentierte Frauen schon etwas früher ins Ausland schicken, damit diese vor dem Beginn ihrer Familienplanung internationale Erfahrungen sammeln können. Das und unser sehr fairer und transparenter Talent Management-Prozess haben sich gut bewährt.

positionen: Werden Ihre Förderprogramme von männlichen und weiblichen Managern gleichermaßen genutzt?

Kathrin Menges: Unser Angebot richtet sich an alle Talente bei Henkel. Frauen nutzen Mentoren vielleicht etwas stärker als Männer.

positionen: Rekrutieren Sie Frauen für höhere Führungsebenen auch gezielt von außen?

Kathrin Menges: Wir rekrutieren relativ selten extern. Bei uns gilt der Grundsatz der internen Personalentwicklung, das heißt, dass wir nach Möglichkeit unsere eigenen Talente für Top-Positionen entwickeln. Wenn wir für die eine oder andere Position extern suchen, dann sollte, wie schon erläutert, einer der finalen Kandidaten weiblich sein. Am Ende wird aber immer der am besten geeignete Kandidat eingestellt – unabhängig von Geschlecht, Nationalität oder Alter.

positionen: Frau Menges, Sie sind im Oktober letzten Jahres in den Vorstand von Henkel aufgerückt. Vorher waren Sie in leitenden HR-Positionen bei Henkel und anderen Unternehmen tätig. Sie sind also selbst ein sogenanntes Role Model. Hilft Ihnen diese Erfahrung, das Thema in Ihrem Unternehmen voranzutreiben?

Kathrin Menges: Grundsätzlich ja. Gerade im Personalbereich gibt es sehr viele weibliche Führungskräfte. Und natürlich steigen in der Regel mehr Frauen in Top-Positionen auf, wenn es genügend Managerinnen in die Ebenen darunter schaffen. Doch das allein ist nicht ausschlaggebend für weibliche Top-Karrieren. Ich bin jetzt seit über 20 Jahren im Personalbereich tätig. Als ich anfang, standen bei den meisten Firmen Männer an der Spitze dieser Bereiche – obwohl es auch damals schon in den Einstiegspositionen deutlich mehr Frauen als Männer gab. Daher muss man die Frauen auch auf ihrem Weg nach oben unterstützen, damit sie auf dem Top Level ankommen.

positionen: Wer oder was hat Ihnen bei Ihrer eigenen Karriere geholfen?

Kathrin Menges: Ich hatte viele Unterstützer im Laufe meines Berufslebens, allen voran meine Vorgesetzten. Es ist sehr wichtig, sich ein Netzwerk aufzubauen – gerade für Frauen. Aber auch meine Familie gibt mir viel Rückhalt für meine berufliche Entwicklung.

positionen: Was sind für Frauen die wesentlichen Erfolgsfaktoren auf dem Weg nach oben?

Kathrin Menges: Menschen – ob Frau oder Mann – haben es vor allem selbst in der Hand, wie sich ihre Karriere entwickelt. Und dazu gehört zuallererst die Leistung. Keine Firma wird eine Frau in eine Top-Position befördern, die vorher keine außerordentliche Leistung gezeigt hat. Karriere ist nichts, was durch Zufall passiert. Genauso wie ihre männlichen Kollegen müssen Frauen ihre beruflichen Ziele konsequent und engagiert verfolgen.

positionen: Achten Sie bei der Rekrutierung Ihrer Nachwuchskräfte auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern?

Kathrin Menges: Wenn wir uns in einem Markt bewegen, in dem die Bewerber etwa hälftig verteilt sind, versuchen wir, auch im gleichen Verhältnis einzustellen. Natürlich sind Frauen in einigen Studiengängen unterdurchschnittlich, in anderen überdurchschnittlich vertreten. Insgesamt achten wir darauf, dass wir mindestens so viele weibliche Absolventen einstellen wie männliche.

positionen: Bei den technischen und ingenieurwissenschaftlichen Berufen, auch als MINT-Berufe bezeichnet, wird das ja nicht ganz leicht sein. Hier ist der Männeranteil doch erheblich höher.

Kathrin Menges: Der ist höher, aber gar nicht so viel höher, wie man denkt. Man muss aufpassen, dass die verbreitete Annahme, in technischen Bereichen gäbe es zu wenig Frauen, nicht zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung wird. Stattdessen sollte man die Zahl der Absolventen und Bewerber aus den MINT-Studiengängen regelmäßig überprüfen. Und es zeigt sich eindeutig, dass der Anteil der weiblichen Kandidaten ansteigt.

positionen: Wie sorgen Sie für den absehbaren Führungskräftemangel vor?

Kathrin Menges: Wir haben, um nur ein Beispiel zu nennen, vor einigen Jahren ein duales Ausbildungsprogramm ins Leben gerufen. Darin geben wir talentierten jungen Menschen die Möglichkeit, ihren Beruf hier im Unternehmen zu erlernen. Unser Angebot deckt vor allem naturwissenschaft-



Odgers Berndtson-Partner
Claudia Scheuven im Gespräch
mit Kathrin Menges.

liche und technische Bereiche ab, wie IT, Chemie oder Verfahrenstechnik. Gleichzeitig können die Auszubildenden ein Bachelor-Studium absolvieren, sodass sie am Ende dieser dualen Ausbildung einen akademischen Abschluss in der Tasche haben.

positionen: Hilft Ihnen das, um Ihre zukünftige Führungskräfte-Lücke zu schließen?

Kathrin Menges: Bei diesem konkreten Beispiel machen wir in der Tat sehr gute Erfahrungen. Aufgrund der Tatsache, dass die jungen Kollegen während ihres Studiums eng in die Praxis von Henkel eingebunden sind, identifizieren sie sich sehr stark mit unserem Unternehmen. Bisher konnten wir auch alle Absolventen fest übernehmen. Wir sind mit diesem Programm jetzt in der vierten Runde, es handelt sich also um ein bereits etabliertes Format, das wir durch Einbeziehung weiterer Studiengänge beliebig ausweiten können. Wir können damit quasi selbst für die Anzahl von Fach- und Führungskräften sorgen, die wir zukünftig brauchen. Das verstehen wir bei Henkel unter vorausschauender Personalpolitik.

positionen: Zu einer vorausschauenden Personalpolitik gehört auch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dass dies der Schlüsselfaktor für mehr Frauen in Führungspositionen ist, zeigen auch die Ergebnisse aus unserer Studie. Wie gehen Sie bei Henkel mit dem Thema um?

Kathrin Menges: Wie gesagt, ein wichtiger Hebel ist für mich die Unternehmenskultur. Wir wollen noch mehr zeitliche Flexibilität für Mütter, aber auch für Väter in Führungspositionen. Wir dis-

kutieren beispielsweise gerade intensiv das Thema „Präsenzkultur“. Managerinnen mit Kindern werden häufig deshalb daran gehindert, ihren Job weiterhin in Vollzeit auszuüben, weil in vielen Firmen unternehmerische Abläufe etabliert sind, die es ihnen praktisch unmöglich machen, ihren familiären Aufgaben gerecht zu werden. Damit meine ich zum Beispiel Arbeitstage mit Präsenzpflcht von morgens 8 bis abends 8 Uhr oder Meetings, die erst nach 18 Uhr beginnen – mit Open End. Das macht kein Kindergarten mit.

positionen: Planen Sie Richtlinien für den Umgang mit Meetings oder auch mit E-Mails am Wochenende, wie die Deutsche Telekom sie für ihre Mitarbeiter kürzlich eingeführt hat?

Kathrin Menges: Solche festgeschriebenen Richtlinien haben wir bisher nicht etabliert. Ich möchte es auch nicht unbedingt aufschreiben müssen, sondern dafür sorgen, dass diese Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort flächendeckend im Unternehmen gelebt wird. Und da gibt es bereits viele gute Beispiele. Gerade letzte Woche sagte mir eine Kollegin beim Mittagessen, dass ihr Vorgesetzter für familiäre Verpflichtungen viel Flexibilität einräume – mal einen Tag von zu Hause aus zu arbeiten oder mal einen Nachmittag nicht im Office zu sein. Das ist genau der richtige Weg. Unsere Mitarbeiter sollen wissen, dass sie nach ihren Ergebnissen bewertet werden und nicht nach ihrer Anwesenheit im Unternehmen.

positionen: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist also vor allem eine Frage der Unternehmenskultur. Was können Unternehmen →

„Menschen – ob Frau oder Mann – haben es vor allem selbst in der Hand, wie sich ihre Karriere entwickelt.“

Kathrin Menges

Als Quereinsteigerin startete die gebürtige Brandenburgerin Kathrin Menges 1990 ihre Karriere bei der Bankgesellschaft Berlin. Wenige Jahre nach ihrem Eintritt wurde die heute 47-jährige dort Abteilungsleiterin Personal. Nach neun Jahren in Berlin wechselte sie zu Henkel. Zuerst war sie für Schwarzkopf in Hamburg tätig. 2005 ging sie in die Zentrale nach Düsseldorf und arbeitete sich im Bereich Personal weiter nach oben.

Vier Jahre später stieg Kathrin Menges zur Personalchefin auf. In dieser Position war sie zwei Jahre erfolgreich tätig, bis Konzernchef Kasper Rorsted sie in das Top-Führungsgremium holte. Kein Wunder, betont er doch immer wieder, wie wichtig es im globalen Wettbewerb ist, die richtigen Mitarbeiter an Bord zu haben. Nun ist es an Menges, diesen Kampf um Talente zu gewinnen.

„Mit den Managerinnen in Frankreich und Osteuropa besteht gar kein Diskussionsbedarf mehr zum Thema Kinderbetreuung.“



noch tun, um den Frauenanteil in ihren Führungspositionen zu erhöhen?

Kathrin Menges: Echte Chancengleichheit ist ein Zusammenspiel vieler Faktoren. Generell müssen Unternehmen mehr talentierte Frauen in „Leuchtturmpositionen“ befördern. Beispielsweise in eine General Management-Position für ein Land oder einen Unternehmensbereich, der bisher eine klassische Männerdomäne war. Damit schaffen sie ein Vorbild für andere Frauen und eine starke Motivation, diesem Beispiel nachzueifern.

positionen: Was müsste die Politik tun, damit mehr Frauen es in Deutschland in „Leuchtturmpositionen“ schaffen?

Kathrin Menges: Die Politik muss dringend für eine flächendeckende Kinderbetreuung sorgen, nicht nur durch Kitaangebote, sondern auch durch Ganztagschulen. Ab dem Zeitpunkt, ab dem die Kinder in die Schule kommen, stellt sich für viele in Vollzeit berufstätige Mütter häufig wieder das Problem der Nachmittagsbetreuung. Hier gibt es noch keine ausreichenden Angebote. Andere Länder bzw. Regionen wie Frankreich oder Osteuropa sind hier viel weiter. Mit den Managerinnen dort besteht gar kein Diskussionsbedarf mehr zum Thema Kinderbetreuung, während es im Gespräch mit deutschen Managerinnen eines der ersten Themen ist, das angesprochen wird. Hier muss sich sowohl politisch als auch gesellschaftlich in Deutschland noch viel tun.

positionen: Frau Menges, wir danken Ihnen für das Gespräch.



ZIPPERTS POSITION

Altsein muss sich wieder lohnen

Die Deutschen werden immer älter. Tatsächlich soll die Zahl der über 80-jährigen Einwohner bis zum Jahr 2030 um 60 Prozent zunehmen. Es wird vor allem sehr viel mehr über 80-jährige Männer geben. In knapp 20 Jahren werden über 80-jährige Männer das Hauptausfuhrprodukt Deutschlands sein, neben Stahl und Autos. Besonders in Ländern wie Somalia, Bangladesch oder im Gazastreifen herrscht Mangel an über 80-jährigen Männern, dort hat man sich hauptsächlich auf die Produktion von Säuglingen verlegt und wäre sicher sehr interessiert, alte Männer aus deutscher Produktion zu erwerben.

Ältere berufstätige Menschen stellen in jeder Beziehung eine Bereicherung für die Gesellschaft dar. Sie belasten nicht die Rentenkassen, verfügen über größere Erfahrung, mehr Geduld und reagieren nicht mehr ausschließlich triebgesteuert. Über 80-Jährige sind für die Verlockungen von Brasilien- oder Budapest-Reisen nicht mehr so empfänglich und können sich auf die eigentliche Arbeit konzentrieren. Sie brauchen auch keine Häuser in Großburgwedel oder Einladungen in Ferienhäuser von Schrotthändlern aus Osnabrück. Sehr alte Führungskräfte können einem Unternehmen Fehlinvestitionen ersparen, denn bevor sie einen Trend wahrnehmen, ist er auch schon wieder vorbei und man hat das Geld für eine unnütze Werbekampagne gespart. In den USA experimentiert man bereits mit Demenzkranken im Aufsichtsrat. Sie sind risikofreudiger in ihren Entscheidungen, erinnern sich nicht an Vergütungsvereinbarungen und reagieren selten nachtragend.

Die demografische Entwicklung hat Auswirkungen auf alle Bereiche des Berufslebens. Wenn Polizeibeamtinnen demnächst erst ab 75 in Rente gehen, werden sie ab 60 mit kugelsicheren Stützstrümpfen ausgestattet, männliche Kollegen bekommen Inkontinenzwindeln in Tarnfarben und einen Treppenlift mit Blaulicht. Und auch bei unseren Führungskräften muss der Vergreisung Rechnung getragen werden. Ältere Manager bekommen ihre Boni zu 50 Prozent in Kukident-Tabletten ausbezahlt, als Dienstwagen wird ihnen ein Rollator von Porsche gestellt. Sie arbeiten mit Klarsichtfolien von mindestens vier Dioptrien und benutzen ausschließlich zucker- und cholesterinfreie Tortendiagramme.

Hans Zippert ist freier Journalist und Autor der Kolumne „Zippert zappt“ in der WELT sowie WELT am SONNTAG.

Deutsche Unternehmen müssen stärker auf ältere und ausländische Führungskräfte setzen

Odgers Berndtson hat eine Studie zum demografisch bedingten Führungskräftemangel in deutschen Unternehmen durchgeführt. Bis zum Jahr 2020 werden den Unternehmen demnach 20 Prozent weniger Führungskräfte unter 50 Jahren zur Verfügung stehen als heute. Um diese Lücke bei ihren Führungskräften zu schließen, haben die Unternehmen zwar den Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte intensiviert und begonnen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Deutsche Unternehmen müssen jedoch auch das Potenzial älterer und ausländischer Manager gezielt nutzen, um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Von Claudia Scheuvens

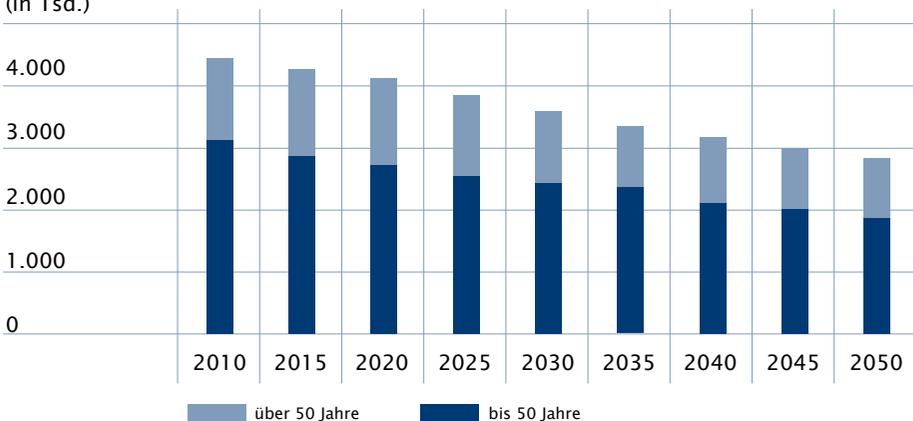
Während heute nur jede vierte Fach- und Führungskraft älter als 50 Jahre ist, wird im Jahr 2020 jede dritte dieser Altersgruppe angehören. Gleichzeitig werden bei den unter 50-Jährigen rund 20 Prozent weniger Führungskräfte zur Verfügung stehen als heute. Diese dramatische Entwicklung zeigen die jüngsten Zahlen des IZA, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH, welches die statistische Grundlage für unsere Befragung im Rahmen der Studie „Demografie 2020“ gelegt hat.

Die Verantwortlichen in den Unternehmen haben zwar begonnen, sich mit dem demografisch bedingten Führungskräftemangel zu beschäftigen, die bisher ergriffenen Maßnahmen sind jedoch weder konsequent noch umfassend genug, um ihm wirkungsvoll zu begegnen. So sehen sich 70 Prozent der befragten Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels mit personellen Problemen konfrontiert. Dennoch arbeitet nur ein geringer Teil systematisch daran, der wachsenden Lücke bei ihren Führungskräften entgegenzuwirken. Viele sehen den Ausweg nach wie vor nur darin, den Wettbewerb um gut ausgebildete Nachwuchskräfte zu intensivieren. Diese Strategie allein wird jedoch nicht mehr aufgehen. →

Die Zahl der Fach- und Führungskräfte sinkt erheblich

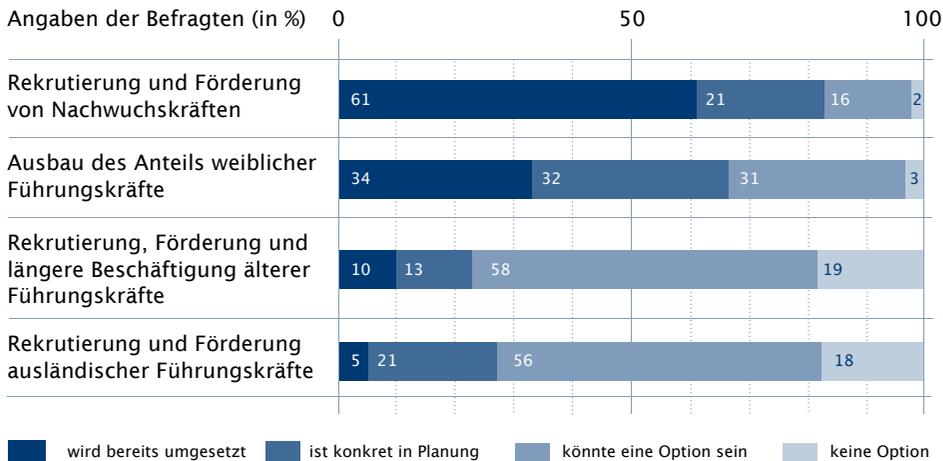
Quelle: IZA, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH, Bonn, 2011

Personen
(in Tsd.)



„Demografie ist kein nationales Schicksal.“

Umsetzung und Planung der Lösungswege im Vergleich



Von den vier strategischen Wegen zur Lösung des Demografieproblems werden bisher nur zwei Wege – Nachwuchskräfte und Frauen – nennenswert beschritten.



Ergänzungen zur Nachwuchsförderung bestehen darin, das Potenzial von Frauen stärker als bisher zu nutzen, Ältere länger im Unternehmen zu beschäftigen und auf eine verstärkte Rekrutierung von ausländischen Führungskräften zu setzen. Während 34 Prozent der befragten Unternehmen den Anteil an weiblichen Führungskräften mit Blick auf ihr Demografieproblem bereits systematisch ausbauen, werden gegenwärtig weder die verstärkte Rekrutierung ausländischer Führungskräfte noch die längere Beschäftigung älterer Experten als relevante Lösungen erkannt und praktiziert. Nur fünf bzw. zehn Prozent der Unternehmen haben hier entsprechende Maßnahmen etabliert. Rund ein Fünftel der Unternehmen sieht in den beiden Lösungswegen überhaupt keine Option für die Zukunft.



Claudia Scheuvs ist Partner bei Odgers Berndtson und Leiterin der Studie „Demografie 2020“. Als Mitglied der Industry Practice Financial Services besetzt sie Führungs- und Spezialistenpositionen in den Geschäftsfeldern Asset Management, Corporate Finance und Private Banking.

Die vorhandenen Potenziale derart ungenutzt zu lassen, können sich die deutschen Unternehmen nicht länger leisten, wenn sie ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erhalten wollen. Gemäß unserer Studie könnte die Gesamtzahl der Führungskräfte in Deutschland dabei allein durch die bessere Ausschöpfung der beiden Lösungswege „Frauen“ und „Ältere“ deutlich erhöht und sogar bis zum Jahr 2045 auf dem heutigen Niveau gehalten werden. Angesichts der jetzt schon bestehenden Schwierigkeiten, offene Führungspositionen qualifiziert zu besetzen, sollte dies für die Unternehmen ein erstrebenswertes Ziel sein.

Das Schließen der demografischen Führungskräftelücke wird die Personalpolitik in den hiesigen Unternehmen erheblich verändern:

Die Angehörigen der Gruppe 60 plus sind wichtige Know-how-Träger, die mit ihrer Lebens- und Führungserfahrung, aber auch mit ihrem Spezialwissen von den Unternehmen endlich stärker ins Blickfeld gerückt werden müssen. Wie man diese wertvolle Zielgruppe bindet und für das operative Geschäft weiter nutzt, wird beispielsweise von der Robert Bosch GmbH seit vielen Jahren vorbildlich praktiziert.

Die deutsche Wirtschaft braucht Ausländer ebenso wie mehr Frauen unter den Führungskräften, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bestehen. Der Druck auf die Unternehmen, den Anteil an weiblichen Führungskräften zu erhöhen, nimmt durch die anhaltende Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote stetig zu. Insofern ist zu hoffen, dass sich bald noch mehr Erfolge einstellen. Dass ein jahrelanges Diversity Management tatsächlich Früchte trägt, zeigt das Beispiel der Henkel AG & Co. KGaA, die mit aktuell 30 Prozent den höchsten Anteil von Frauen in Führungspositionen unter den DAX-Unternehmen hat.

Dagegen steckt die Internationalisierung der Führungsebenen deutscher Unternehmen mit wenigen Ausnahmen, wie der Fresenius Kabi AG, noch in den Kinderschuhen. Die Unternehmen werden sich jedoch zunehmend fragen müssen, wie international die Strukturen ihrer heimischen Zentralen sind. Um im globalen Wettbewerb die besten Köpfe zu gewinnen, brauchen die Unternehmen in Deutschland eine – auch politisch gewollte – Willkommenskultur für ausländische Führungskräfte. Sollte diese Entwicklung nicht gelingen, werden sich zunehmend mehr Unternehmen – schon aufgrund der Internationalisierung ihrer Märkte – dazu entschließen, ihre Managementstrukturen in andere Weltregionen zu verlagern.

Auch werden die Unternehmen neue Wege bei der Identifikation und Entwicklung von Nachwuchskräften beschreiten müssen, wie die Deutsche Telekom AG es erfolgreich vormacht. Das heißt, neue Potenziale zu erschließen und beispielsweise auch denjenigen eine Chance zu geben, die das deutsche Bildungssystem nicht auf Anhieb bewältigen. Mit eigenen Initiativen zur Akademisierung ihrer Mitarbeiter können die Unternehmen außerdem die sinkenden Absolventenzahlen – vor allem in den MINT-Disziplinen – kompensieren.

Und nicht zuletzt ist es in Zeiten, in denen über einen quantitativen und qualitativen Mangel geklagt wird, wichtig, sich mit den vorhandenen Führungskräften zu befassen. Für die Unternehmen steht dahinter die Forderung und Notwendigkeit, die Stärken und Begabungen ihrer Führungskräfte zu identifizieren und transparent zu machen, um darauf eine zukunftsfähige Personalpolitik fußen zu lassen.

Die deutschen Unternehmen sind dem demografischen Wandel nicht schicksalhaft ausgeliefert – es gibt Lösungswege. Allerdings müssen diese ohne Zeitverzug und konsequent aufgegriffen und umgesetzt werden.

Zur Methodik der Studie „Demografie 2020“

Befragt wurden die – gemessen an der Anzahl ihrer Mitarbeiter – 500 größten deutschen Unternehmen danach, wie sie auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf ihre Führungskräftesituation vorbereitet sind und welche Maßnahmen sie bereits ergriffen haben. Ziel der Studie war es außerdem, Praxisbeispiele aufzuzeigen. Die Befragung wurde im Jahr 2011 von der GfK SE durchgeführt.

Die vollständigen Ergebnisse der Studie von Odgers Berndtson finden Sie zum Download unter www.odgersberndtson.de



Kommentar

Dr. Ursula von der Leyen
Bundesministerin für Arbeit und Soziales



Woher kommen die Führungskräfte von morgen?

Die Antwort auf diese Frage wird mit darüber entscheiden, ob es gelingt, unsere älter werdende Gesellschaft fit zu machen für die Zukunft. Denn der demografische Wandel führt zu dramatischen Veränderungen am Arbeitsmarkt: Bis 2025 werden wir über sechs Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter weniger haben. Bereits jetzt spüren die Unternehmen den zunehmenden Fachkräftemangel in bestimmten Branchen. Und wo heute der Nachwuchs fehlt, können morgen auch die Chefetagen nicht mehr kompetent besetzt werden.

Die gute Nachricht ist: Wir können gegensteuern und unser Arbeitskräftepotenzial deutlich steigern. Mit einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern wir den (Wieder-)Einstieg in den Job insbesondere für Männer und Frauen, die beides wollen: Kinder und Karriere.

Auch bei den älteren Beschäftigten heißt es umdenken. Sie verfügen oft über enormes Fachwissen und jahrelange Betriebserfahrung. Wenn wir sie fordern und in ihre Fortbildung investieren, bleiben geistige Beweglichkeit, Innovationskraft und Kreativität bis ins hohe Alter erhalten.

Eine neue Offenheit ist auch da nötig, wo wir hoch qualifizierten Zuwanderern gleichermaßen den Weg in unsere Betriebe und in unsere Gesellschaft ebnen müssen. Dafür arbeite ich in der Bundesregierung Tag für Tag. Doch

nicht nur die Politik ist gefordert. Die Unternehmen selbst stehen in der Verantwortung, tatkräftig anzupacken, um bisher ungenutzte Potenziale zu heben. Die Studie „Demografie 2020“ liefert spannende Antworten auf die Frage, wie die 500 größten deutschen Unternehmen dem drohenden Führungskräftemangel begegnen.

Demnach ist der Anteil an weiblichen Führungskräften in den befragten Unternehmen in den vergangenen Jahren gestiegen. Manche Unternehmen haben erkannt: Gemischte Führungsteams erhöhen den Unternehmenserfolg. Flexible Arbeitszeitmodelle mit Karrierestrategien, Hilfe bei der Kinderbetreuung und frauenspezifische Netzwerke sind auf dem Vormarsch. Diese Unternehmen haben verstanden, wie sie sich rechtzeitig positionieren, und agieren modern, flexibel, nachhaltig. Das ist der richtige Weg. Allerdings bleibt in den meisten Großkonzernen die oberste Managementebene weiter ein abgeschotteter Zirkel. Hier fehlen die Frauen nach wie vor. Verschiedene unabhängige Studien zeigen, dass solche Monokulturen dem Unternehmen schaden. Entschiedeneres Handeln ist überfällig: Es darf keine gläserne Decke mehr geben, die dazu führt, dass die deutsche Wirtschaft unter ihren Möglichkeiten bleibt, während topqualifizierte und motivierte Frauen ins Ausland abwandern.

Auch das Bild des Alters ist inzwischen im Wandel. Angebote zur Stärkung der physischen und psychischen Gesundheit gewinnen für die Personaler an Bedeutung, gerade vor dem Hintergrund der verlängerten Lebensarbeitszeit. Mit altersgemischten Teams wird der Wissenstransfer verbessert. Noch immer unterstellen viele Konzerne ihren älteren Führungskräften aber eine geringere Flexibilität und mentale Belastbarkeit. Diese Vorurteile gehören endlich über Bord geworfen.

Nachholbedarf offenbart die Studie auch beim Thema ausländische Führungskräfte. Derzeit bemühen sich viele Betriebe kaum, Spitzenkräfte aus dem Ausland zu gewinnen. Allerdings gibt es Lichtblicke: Die Unternehmen, die bereits um hoch qualifizierte Zuwanderer werben, bieten diesen oft auch praktische Unterstützung bei Umzug, Behördenkontakten sowie bei der Integration der Familien. Das ist ein erster Beitrag zu der Willkommenskultur, die wir brauchen.



„Wer nie richtig gesucht hat, hat auch nie gefunden“

Thomas Sattelberger ist ein leidenschaftlicher Vordenker im Personalmanagement. Bis Mai dieses Jahres sorgte er als Personalchef bei der Deutschen Telekom für die Zeit vor, in der qualifizierte Fach- und Führungskräfte in der Breite zur Mangelware auf dem Arbeitsmarkt werden. Ein Szenario, das spätestens für das Jahr 2020 vorausgesagt wird. Um diese Lücke zu füllen, setzte Sattelberger bei Personalsuche und -entwicklung auf Vielfalt. Seine Ziele: den Bonner Konzern internationaler zu machen und mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Breite Förderung internen Nachwuchses und vitale ältere Führungskräfte halfen ebenfalls dabei, vakante Positionen vielversprechend zu besetzen. Ein Plädoyer für eine Personalpolitik, die an vier großen Stellschrauben dreht.

Mit Thomas Sattelberger sprach Klaus Hansen kurz vor dessen Ausscheiden aus dem Vorstand der Deutschen Telekom. Fotos von Frank Blümmler

positionen: Herr Sattelberger, die deutsche Wirtschaft steuert sehenden Auges auf einen akuten Personalmangel zu. Bereits Ende dieses Jahrzehnts werden den Unternehmen massiv hoch qualifizierte Mitarbeiter fehlen – ganz zu schweigen von fähigen Führungskräften. Ist die Mobilisierung von Frauen, für die Sie sich in den letzten Jahren besonders stark gemacht haben, die Lösung des Personalproblems?

Thomas Sattelberger: Für mich heißt der Kernpunkt Vielfalt. Die Förderung weiblicher Talente ist nur ein Strang, an dem es gemeinsam zu ziehen gilt, um die Herausforderung zu meistern. Es geht darum, dass Deutschland in ganz anderer Art und Weise als bisher Talentquellen erschließen muss – und damit meine ich auch alle Potenziale, die in der Vergangenheit vernachlässigt, übersehen oder gar ausgeschlossen wurden.

positionen: Wie groß ist die Lücke, die gefüllt werden muss?

Thomas Sattelberger: Geburtenrückgang und das starke Altern unserer Gesellschaft führen dazu, dass der gesamten deutschen Wirtschaft – mode-

rates Wachstum vorausgesetzt – bis zum Jahr 2020 zwei bis drei Millionen Mitarbeiter im hoch qualifizierten Bereich fehlen, sieben bis acht Prozent davon Führungskräfte. Wir reden hier also auch von 140.000 bis 210.000 Managern, die die Unternehmen vergeblich suchen werden.

positionen: Wie wappnet sich die Deutsche Telekom für diese Situation?

Thomas Sattelberger: Dieser volkswirtschaftlich absehbare Mangel an qualifizierten Mitarbeitern stellt uns personalpolitisch vor drei große Herausforderungen: Erstens ist in Unternehmen wie der Telekom die Geschwindigkeit der Wissens- und Skill-Erneuerung enorm. Unsere Personalpolitik muss sicherstellen, dass dieser Skill Shift durch großflächige Qualifizierungsinitiativen bei Mitarbeitern aller Altersklassen greift bzw. dass da, wo Skills ganz neuartig sind, von außen wohl-dosiert und frühzeitig rekrutiert wird.

positionen: Was ist die zweite große Herausforderung?

Thomas Sattelberger: Die Tatsache, dass die Absol-

ventenzahl, insbesondere in den Disziplinen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT), nach wie vor erschreckend gering ist und relativ gesehen keine gravierende Besserung in Sicht ist. Dies fordert von uns eigene Akademisierungsiniciativen. Wir werden sozusagen Co-Produzent wissenschaftlicher Bildung.

positionen: Können Sie diesen Effekt nicht teilweise dadurch ausgleichen, dass Sie Ihre älteren Mitarbeiter einfach länger beschäftigen?

Thomas Sattelberger: Genau das ist die dritte Herausforderung, der wir uns stellen müssen. Es gilt, ältere Experten, aber auch Führungskräfte beim Erhalt ihrer psychischen und körperlichen Fitness zu unterstützen und auch für lebenslanges Lernen zu begeistern. Eine balancierte, gesunde Unternehmenskultur ist übrigens ein wichtiger Rahmen dafür.

positionen: Geht die Deutsche Telekom heute anders vor als früher, wenn sie ihren Führungsnachwuchs rekrutiert?

Thomas Sattelberger: Ja, strategischer. Dabei haben wir nicht so sehr nur den Einzelnen im →

„Wir fördern seit längerem nicht mehr nur die klassische Führungskarriere, sondern auch Projekt- und Expertenkarrieren.“

Thomas Sattelberger

Das Thema Personal zieht sich wie ein roter Faden durch den beruflichen Werdegang von Thomas Sattelberger. Von Mai 2007 bis Mai 2012 verantwortete er im Vorstand der Deutschen Telekom die Personalarbeit. Bevor es den Diplom-Betriebswirt nach Bonn zog, saß er als Personalchef im Führungsgremium des Automobilzulieferers Continental. Dorthin wechselte er von der Deutschen Lufthansa, bei der er 1994 als Leiter Konzernführungskräfte und Personalentwicklung anfang, aber auch vier Jahre lang als Airline-Vorstand Produkt und Service für fast 30.000 Mitarbeiter zuständig war. Seine Karriere begann er 1975 beim Daimler-Benz-Konzern in der Direktion Zentrale Bildung. Sattelberger ist ein Überzeugungstäter, der die Konfrontation nicht scheut. Er übergab im Mai 2012 seinen Posten an Marion Schick, ehemalige Kultusministerin Baden-Württembergs, früherer Personalvorstand bei Fraunhofer sowie Hochschulpräsidentin und Professorin für Personalführung.



Blick, sondern vielmehr die langfristig wirksamen Talentströme, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

positionen: Könnten Sie kurz beschreiben, wie dies genau aussieht?

Thomas Sattelberger: Wir forcieren interne „Akademisierungsschübe“ für Mitarbeiter, die entweder einen qualifizierten Berufsausbildungsabschluss im kaufmännischen oder technischen Bereich oder einen Bachelor-Abschluss besitzen – und schaffen damit quasi ein starkes zweites Standbein neben dem herkömmlichen Rekrutieren externer Hochschulabsolventen. Konkret heißt das, dass die Deutsche Telekom ihren Nachwuchs massiv dabei unterstützt, nachträglich und berufsbegleitend einen Bachelor oder Master zu machen.

positionen: Wie viele Ihrer Mitarbeiter nehmen dieses Angebot an?

Thomas Sattelberger: Derzeit haben wir ca. 500 Bachelor-Studierende und 100 Master-Studierende, mit jährlichem Neuzugang von 200 Studierenden. Auf diesen internen Talentepool wird die Telekom in der laufenden Dekade voll zurückgreifen können, um daraus verstärkt Führungskräfte zu rekrutieren.

positionen: Welche Chancen eröffnet dieses Weiterbildungsprojekt den Studierenden?

Thomas Sattelberger: Im Bachelor-Studium sind dies häufig junge Talente, deren Eltern keine Akademiker sind. Durch unser Projekt bekommen sie – oft ohne Abitur – eine zweite Chance und

damit auch die Chance auf eine Führungskarriere. Ein abgeschlossenes Studium ist ja mittlerweile zur Eintrittskarte für Karriere geworden. Vorher durchlaufen aber alle Interessenten eine gründliche Performance- und Potenzialeinschätzung.

positionen: Was macht die Deutsche Telekom bei der Förderung ihrer eigenen Mitarbeiter noch anders als früher?

Thomas Sattelberger: Wir fördern mittlerweile auch andere Karrieresysteme. Nicht mehr nur die klassische Führungskarriere, sondern auch Projekt- und Expertenkarrieren bis ins obere Management. Gerade einem Hightech-Unternehmen hilft es nicht, wenn jemand als Linien-Manager entwickelt wird, der doch eigentlich als der beste Technologieexperte seine Talente besitzt und als solcher auch gebraucht wird.

positionen: Um Karriere zu machen, muss man nicht nur die passende Qualifikation mitbringen, sondern auch der Belastung standhalten können. Wie stark achtet die Deutsche Telekom auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter?

Thomas Sattelberger: Nicht nur gesund zu sein, sondern gleichzeitig vital zu agieren, ist für uns eng miteinander verbunden. Es gibt im Grunde vier Stellschrauben: erstens eine Unternehmenskultur, die Gesundheit wertschätzt und fördert. Zweitens muss ich selbstverantwortlich gesund leben, drittens mobil bzw. veränderungsfreudig sein und viertens mir meine Lust am Lernen erhalten.

positionen: Wie stellen Sie sicher, dass diese Lust gerade bei älteren Beschäftigten noch vorhanden ist?

Thomas Sattelberger: Beispielsweise indem wir mittlerweile einen Schritt weitergegangen sind und Akademisierungsprojekte gerade für Telekom-Experten forcieren, die 40 Jahre oder älter sind, unser Projekt Bologna@Telekom 40+.

positionen: Wie offen sind diese Mitarbeiter für diese Angebote?

Thomas Sattelberger: Das ist noch immer ein erklärungsbedürftiges Thema. Nicht zuletzt hängt das damit zusammen, was in Deutschland unter Karriere verstanden wird. Im Gegensatz zum angelsächsischen Rotationsprinzip verlaufen bei uns die Karrieren eher in festen, siloartigen Bahnen. In Deutschland führt Aufstieg oft zu fachlicher Immobilität des Einzelnen und fördert das Selbstverständnis, im Fach ausgelernt zu haben.

positionen: Stellt die Deutsche Telekom es ihren Mitarbeitern frei, Angebote zur Förderung der eigenen Gesundheit zu nutzen?



Kreativer Lückenfüller: Als Personalchef sorgte Thomas Sattelberger dafür, dass die Deutsche Telekom den absehbaren Mangel an Experten und Führungskräften schon heute aktiv angeht. Links im Bild: Klaus Hansen, Managing Partner von Odgers Berndtson.

Thomas Sattelberger: Natürlich, für die Mehrzahl der Telekom-Beschäftigten sind die ausgezeichnet nachgefragten Angebote nicht verpflichtend. Einzig auf Top Management-Ebene gibt es beispielsweise die Verpflichtung, sich ein Mal im Jahr einem Gesundheitscheck in der konzerneigenen Arztpraxis zu unterziehen. Speziell für die Führungskräfte sind die Gesundheitsangebote aber so attraktiv, dass die Manager diese gern freiwillig wahrnehmen.

positionen: Was tun Sie regelmäßig in Ihrem Berufsalltag für Ihre Gesundheit?

Thomas Sattelberger: Ich mache jährlich drei Tage lang rund um die Uhr Blutdruckmessungen und seit Jahren zwei Tage die Woche mindestens eine Stunde Fitnesstraining.

positionen: Ist im Konzern das Bewusstsein für das Thema Gesundheit in der jüngsten Zeit gestiegen?

Thomas Sattelberger: Das ist auf jeden Fall so. Nicht zuletzt durch die Selbstmordserie bei der France Télécom, die ja nur die Spitze eines Eisberges darstellt. Hier ist unmissverständlich klar geworden, dass gerade Unternehmen mit hoher Transformationsgeschwindigkeit Gesundheitsfragen nicht individualisieren dürfen, sondern eine Kultur des klugen Umgangs mit Veränderung gestaltet werden muss. So kam auch rasch die Frage bei uns auf, wo die Belastungsgrenzen des Einzelnen erreicht werden und wie Organisationswandel pädagogisch zu dosieren ist.

positionen: Ist die Deutsche Telekom in der Lage, den Grad dieser Belastung im Auge zu behalten?

Thomas Sattelberger: Wir haben inzwischen europaweit wohl einmalige Befragungen, bei denen wir anonymisiert die psychische Belastung von Organisationseinheiten und von einzelnen Führungsebenen auswerten. Die Daten von fast 200.000 Befragten versetzen uns in die Lage, die Verantwortlichen auf eine maßgeschneiderte Art und Weise anzusprechen.

positionen: Bislang kümmern sich noch wenige Unternehmen darum, wie Ältere gut integriert werden und wie Wissen von Alt zu Jung weitergegeben wird. Geht denn die Deutsche Telekom diese Themen strukturiert an?

Thomas Sattelberger: Wir haben uns eine Anleihe von der Bosch GmbH und deren Modell für Senior Experts genommen. Unter dem Namen „Telekom Executive Services“ (TEX) haben wir eine Einheit gebildet, in der Top-Experten und Führungskräfte ihre letzte aktive Berufsphase als Berater oder Projektleiter gestalten.

positionen: Wie schlagkräftig ist diese Einheit mittlerweile?

Thomas Sattelberger: Inzwischen beschäftigt sie fast 50 Führungskräfte, die besten Ruf im Konzern genießen. Diese Mitarbeiter verfügen über eine Expertise, die sie in den vergangenen 30 bis 40 Jahren im Unternehmen erworben haben. Sie werden ganz gezielt eingesetzt, um schwierige

Projekte zu meistern und jüngeren Führungskräften mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

positionen: Von welcher Altersgruppe reden wir hier?

Thomas Sattelberger: Die TEX-Kolleginnen und -Kollegen sind in der Regel zwischen 55 und 65 Jahre alt. TEX richtet sich primär an leitende Angestellte des Konzerns, die planen, im Laufe der nächsten Jahre in den Vorruhestand oder in den Ruhestand zu gehen. Jeder, der dort anfängt, bringt entweder konkrete Ideen für Projekte oder Auftraggeber für Projekte mit.

positionen: Glauben Sie, dass die Unternehmen in Deutschland das Thema demografischer Wandel schon angemessen aufgegriffen haben?

Thomas Sattelberger: Während das Thema Frauen sowie ältere Mitarbeiter in den großen Unternehmen voll im Bewusstsein ist, besteht bei den anderen Talentquellen noch erheblicher Nachholbedarf. Noch ist die Frage nicht angekommen, wie Unternehmen mit dem Potenzial von 20 Prozent der Bevölkerung mit Migrationshintergrund umgehen. Auch Maßnahmen für eine neue qualifizierte Einwanderung sind unterentwickelt. Das trifft auch auf die Telekom zu, die hier noch Nachhilfeunterricht nehmen muss.

positionen: Bis 2015 möchte die Deutsche Telekom 30 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzen. Welchen Zwischenstand werden Sie Ihrer Nachfolgerin übergeben? →



„Unternehmen brauchen eine Willkommenskultur für internationale Führungskräfte.“



Thomas Sattelberger: Dass wir diese Quote in zwei Jahren weltweit von 19 auf 23 Prozent erhöht haben. Natürlich geht so etwas am Anfang immer noch leichter. Die nächsten Jahre werden also nicht einfach werden.

positionen: Viele Kritiker einer Frauenquote führen ins Feld, dass es nicht genug qualifizierte Frauen auf dem Markt gibt. Haben Sie diese Erfahrung gemacht?

Thomas Sattelberger: Wer nie richtig gesucht hat, hat auch nie gefunden. Das heißt konkret, wenn man den Blickwinkel erweitert, kommen plötzlich auch ganz andere Kandidatinnen und Kandidaten ins Spiel. So wie die Top-McKinsey-Beraterin Claudia Nemat, die Europachefin der Deutschen Telekom geworden ist.

positionen: Dann hat die Deutsche Telekom also immer die richtige Managerin gefunden?

Thomas Sattelberger: Wir haben bei der Besetzung von Positionen im obersten Führungsbereich keine riesigen Probleme. Das mag vielleicht auch daran liegen, dass die Telekom als Pionier bei dem Thema Frauen in Führungspositionen gegenüber anderen Konzernen einen deutlichen Vorsprung hat. Allerdings tun wir uns ein Stück schwerer, wenn wir qualifizierte Frauen für die mittleren Führungsebenen suchen. Wir kämpfen da mit der Intransparenz des Marktes. Auch die Personalberater haben ja bislang nicht systematisch nach fähigen Managerinnen auf diesen Ebenen gesucht. Sie waren jahrelang nicht gefordert, sich für dieses Thema fit zu machen.

positionen: Sie sprachen zuvor auch die mangelnde Internationalisierung der Konzernzentralen und die Zurückhaltung der Unternehmen an. Was muss geschehen, dass es hier einen Ruck gibt?

Thomas Sattelberger: Zunächst müssen sich Konzerne selbstkritisch fragen, wie international

die Strukturen ihrer Zentrale sind. Sie müssen für sich klären, ob es wirklich notwendig ist, eine Zentrale komplett in Deutschland zu haben. Es gibt mittlerweile nicht wenige große Konzerne, die mit anderen Modellen gut leben können: beispielsweise, dass eine oder mehrere Divisionen aus anderen Weltregionen heraus geführt werden.

positionen: Mit der Struktur allein ist es nicht getan. Woran hapert es noch?

Thomas Sattelberger: Die internationalen Führungskräfte müssen sich in einem Unternehmen wohlfühlen. Wie schaffe ich – der Vorstand und vor allem die Personalabteilung – eine Willkommenskultur für diese Gruppe von Mitarbeitern? Das fängt schon bei ganz alltäglichen Details an.

positionen: Können Sie da ein Beispiel nennen?

Thomas Sattelberger: Erst vor Kurzem habe ich bei uns intern angeregt, die Speisekarte der Bonner Kantine und wichtige Betriebsvereinbarungen auch auf Englisch anzubieten. Das Gleiche gilt für interne Service Center, die Rückfragen von Mitarbeitern beantworten. Wenn beispielsweise der Arbeitsvertrag auf Englisch ist, muss ich auch sicherstellen, dass es im deutschen Call Center Personal gibt, das der englischen Sprache mächtig ist.

positionen: So weit die Unternehmenswelt. Ist die Brisanz des demografischen Wandels in den Köpfen der Politiker angekommen?

Thomas Sattelberger: Aus Hintergrundgesprächen mit Politikern weiß ich, dass dieses Thema voll und ganz angekommen ist. Im politischen Entscheidungsprozess sieht die Welt aber ganz anders aus. Dort gibt es meiner Meinung nach eine sehr unsachgemäße Polarisierung: Auf der einen Seite stehen diejenigen, die sagen, wir müssen uns auf die Erschließung inländischer Talentpotenziale konzentrieren. Eine Erweiterung der Zuwanderung führe nur dazu, dass sich die deutsche Wirtschaft

billig aus diesem Thema davonstehle oder gar Lohn-dumping betreibe. Auf der anderen Seite stehen die Befürworter einer verstärkten Zuwanderung, die häufig das Thema der Förderung inländischer Talente nicht beherrschen. Dabei braucht es beides. Denn alle Zahlen, die ich kenne, deuten darauf hin, dass man beides tun muss, um die Fachkräftelücke zu schließen.

positionen: Was sind dann die großen Stellschrauben, an denen die Politik und die Unternehmen gemeinsam drehen sollten?

Thomas Sattelberger: Mehr Frauen in Führungspositionen, signifikant erleichterte Öffnung der Hochschulen für Berufstätige ohne Abitur, die aktive Gewinnung von Qualifizierten mit Migrationshintergrund und der pflegliche Umgang mit älteren Führungskräften. Das ist mein Verständnis von Vielfalt in der Personalpolitik.

positionen: Welche Projektideen haben Sie, Herr Sattelberger, wenn Sie im Mai 2012 Ihren Posten verlassen?

Thomas Sattelberger: Genug, um mich vier bis fünf Tage in der Woche auf Trab zu halten: Erstens möchte ich eine Hochschule, die ich sehr schätze, verantwortlich weiterentwickeln. Zweitens werde ich die Initiative, die ich vor Jahren bei BDI und BDA zur Förderung des MINT-Nachwuchses in Deutschland gestartet habe, weiterbegleiten. Drittens möchte ich die Charta der Vielfalt, die Staatsministerin Maria Böhmer mit vier Gründerunternehmen, darunter die Telekom, initiiert hat und bei der ich seit Jahren mitgeholfen habe, weiter mit Leben füllen. Viertens werde ich an einem großen, europäischen Projekt mitarbeiten, internationale Business Schools für das 21. Jahrhundert moralisch fit zu machen.

positionen: Herr Sattelberger, wir danken Ihnen für das Gespräch und wünschen Ihnen für Ihre zukünftigen Projekte viel Erfolg.



Managementpotenziale erkennen und entwickeln

Durch die demografische Entwicklung, aber auch durch hausgemachte Probleme, wie fehlende Personalentwicklung und Ingenieure, wird die Lücke qualifizierter Führungskräfte in deutschen Unternehmen immer größer. Der „War for Talents“ ist längst in eine zweite Stufe eingetreten. Neben der Erschließung zusätzlicher Talentquellen, wie Frauen, Senioren und ausländischen Führungskräften, müssen Unternehmen den Blick verstärkt auf ihre vorhandenen Führungskräfte richten. Das Instrument des Management Audit hilft dabei, interne Potenziale zu erkennen und zu entwickeln.

Management Audit

Ein Management Audit ist eine zukunftsorientierte Analyse, Erfassung, und Beurteilung von Potenzialen einzelner Führungskräfte oder gesamter Führungskraftenteams eines Unternehmens. Mit diesem Instrument erhält ein Unternehmen eine Aussage darüber, welche Kandidaten im Hinblick auf die Unternehmensstrategie das Anforderungsprofil erfüllen und welche Kompetenzen individuell entwickelt werden müssen. Die Vorgehensweise wird auch Management Assessment, Management Appraisal oder Executive Assessment genannt.

Von Franz-Josef Nuß

Sucht man nach Möglichkeiten zur Beurteilung und Auswahl von Führungskräften, stößt man sehr schnell auf ein Instrument, das inzwischen in vielen Unternehmen als Standardmethode verankert ist: das Management Audit.

Die Entwicklung des Management Audit begann etwa 1990 mit dem Ziel, Top-Führungskräfte valide zu beurteilen, und zwar mit einer Methode, die von Senior-Beratern auf Augenhöhe durchgeführt wurde – im Gegensatz zu den bis dahin zwar hoch entwickelten, jedoch in den oberen Führungskreisen nicht anerkannten Assessment Centers. Zunächst waren das zwei mehrstündige Audit-Interviews mit zwei Beratern im Abstand von 14 Tagen. Später folgten Einzelinterviews und die Integration von sogenannten 360°-Feedbacks. Nach 20 Jahren Erfahrung und mehreren Tausend durchgeführten Audits kristallisierte sich bei Odgers Berndtson eine flexible und für die Belange unserer Klienten zielgerichtet einsetzbare Auditing-Methode heraus. Unter dem Namen

Human Asset Review® stellen wir einen modularen Baukasten zur Verfügung, der von einem realen, live durchgeführten Business Case über maßgeschneiderte Audit-Interviews, die Anwendung von unterschiedlichsten diagnostischen Instrumenten bis hin zur Einbeziehung der jeweiligen Unternehmensleitung und des Aufsichtsrats reicht. Durch die Kombination dieser unterschiedlichen Beurteilungsmethoden können wir eine maximale Objektivität im Audit gewährleisten.

In einem typischen, maßgeschneiderten Management Audit gehen wir folgendermaßen vor:

1. Business Live Simulation (Business Case)

Wir beobachten Verhalten und bewerten u. a. die Kompetenzen – Führungsmotivation, Führungseffektivität, Analysekompetenz, Prozessverständnis und Entscheidungsfähigkeit – aus der Situation heraus. Die Business Live Simulation von Odgers Berndtson kann neutral oder gezielt auf eine →

„Der Blick von außen hat Vorteile.“



bestimmte Branche (z. B. Automotive, Health Care) und funktionale Herausforderungen (z. B. Marktorientierung, Internationalität, Supply Chain) adaptiert werden.

2. Experteninterview

Wir führen kompetenzorientierte Interviews mit den Führungskräften und beurteilen z. B. deren gelebte Vorgehensweisen, Reaktionszeit, Aufnahmevermögen, Stressverarbeitung und Veränderungsbereitschaft. Die Experteninterviews werden von einem Tandem aus Branchen- und Audit-Experten durchgeführt. Die Grundlage bildet immer ein Interviewleitfaden, der gezielt für unsere Klienten entwickelt wird und sowohl Ebenen als auch Funktionen durch inhaltliche, differenzierte Fragen berücksichtigt.

3. Diagnostische Tools

Mit psychometrischen Tests analysieren und erkennen wir Führungspotenziale, die Werteorientierung und die Risikofaktoren der Kandidaten. Bei der Auswahl der psychometrischen Tests achten wir auf die wissenschaftliche Anerkennung, die weltweite Anwendungsmöglichkeit und einen hohen Ausgabewert für die Kandidaten und das Unternehmen. Mit dem „Odgers Berndtson LeaderFit“ haben wir ein diagnostisches Werkzeug für Top-Führungskräfte geschaffen, das valide Aussagen zum Potenzial (Kompetenzen), zur Werteorientierung der Führungskraft (Compliance) und zu den Risikofaktoren (z. B. Stressbewältigung) aufzeigt.

Alle Analysen sind jedoch sinnlos, ohne eine gezielte Aussage zum vorhandenen Managementpotenzial und zu den notwendigen Entwicklungsschritten zu machen. Ziel eines Audits muss es sein, ein Unternehmen oder eine Organisationseinheit zukunftssicher zu machen und in die Lage zu versetzen,

aus sich heraus eine maximale Anzahl von idealen Führungskräften zu entwickeln. Die Ergebnisberichte von Odgers Berndtson-Audits enthalten daher eine kurze Charakterisierung der Persönlichkeit, Hinweise auf wertvolle Stärken und auf die Entwicklungsfelder der Kandidaten. Die wichtigste Aussage ist die Potenzialaussage inklusive gezielter Hinweise zur persönlichen Kompetenzentwicklung. Diese Entwicklungsempfehlungen sind immer unterteilt in kurz- und mittelfristige Schritte, die in Eigenregie, in Trainings bzw. Seminaren oder mithilfe von Mentoren und Coachs umgesetzt werden sollten.

Die Vorteile eines mit externer Beratung durchgeführten Management Audits liegen auf der Hand: Das Unternehmen erhält eine neutrale Einschätzung durch unabhängige Experten und so eine Objektivierung des tatsächlichen Potenzials. Durch profunde Kenntnisse über die Branche und deren Standards können wir als externe Berater zusätzlich ein Benchmarking erstellen, das die individuelle Einordnung der Führungskraft mit den Führungskompetenzen bei Wettbewerbern vergleicht. Schließlich hilft die Zusammenarbeit mit einem unabhängigen Dritten, die Glaubwürdigkeit der Erkenntnisse und die Nachhaltigkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen zu sichern.

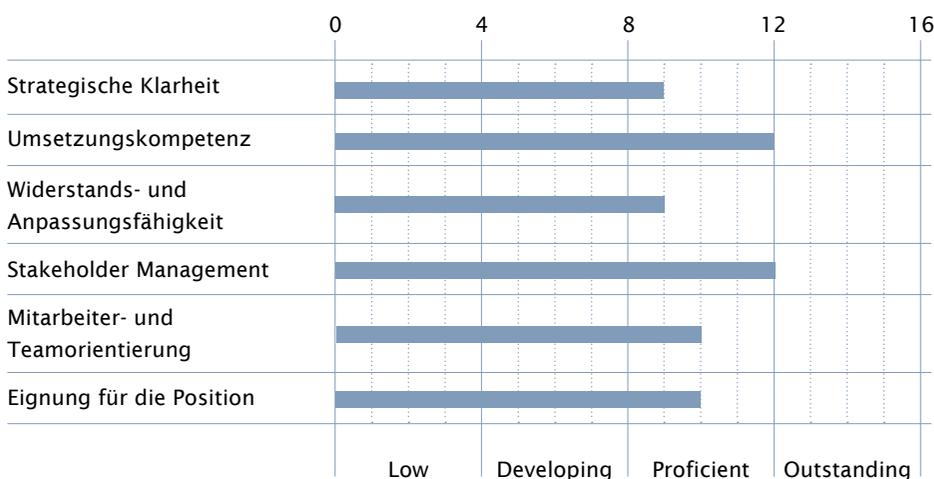
Auch die auditierten Führungskräfte profitieren, indem sie ihre Chancen und Potenziale durch die Audit-Empfehlungen erkennen und für ihre persönliche Weiterentwicklung sensibilisiert werden. Wir erleben häufig in Audits, dass Führungskräfte zunächst skeptisch reagieren, dann aber die Anregungen zur eigenen Person sehr dankbar annehmen.

Bei vielen Kandidaten ist die Audit-Erfahrung auf diese Weise eine Art „Initialzündung“ für den weiteren Karriereweg. Sie werden sich ihrer beruflichen Ziele und Fähigkeiten stärker bewusst und verfolgen diese konsequenter und selbstbewusster als vorher. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sich die Auditoren während des gesamten Prozesses, insbesondere aber bei der Kommunikation der Ergebnisse, der hohen Verantwortung ihres Urteils bewusst sind, das für den Einzelnen tiefgreifende berufliche Veränderungen haben kann.

Odgers Berndtson LeaderFit

Quelle: Human Asset Review®, Odgers Berndtson

Beispielergebnis einer Führungskraft



Franz-Josef Nuß gründete 2004 das Münchner Büro von Odgers Berndtson. Als Mitglied der Industry Practices Automotive und Industrial besetzt er in diesen Branchen Führungspositionen. Nuß ist verantwortlich für die Management Audit Practice und damit für den Einsatz und die Weiterentwicklung der Auditing-Methode Human Asset Review®.



„Unsere Top-Ebene soll rund um den Globus erfolgreich tätig sein“

Um das Managementpotenzial ihrer Top-Führungskräfte zu ermitteln, hat die Fresenius Kabi AG ein Global Management Assessment durchgeführt. Ein Erfahrungsbericht eines Konzerns, der sich in kürzester Zeit von einem mittelständisch geprägten Unternehmen zu einem erfolgreichen Global Player entwickelt hat.

Mit Rainer Baule, Mats Henriksson und Alexandra Michels sprach Franz-Josef Nuß. Fotos von Fresenius Kabi AG und Frank Blümler

positionen: Frau Michels, meine Herren, Sie haben bereits in den Jahren 2004 bis 2006 ein Global Management Assessment in Ihrem Hause durchgeführt. Was war Ihre Motivation, das Assessment 2010 erneut durchzuführen?

Rainer Baule: Fresenius Kabi ist in den letzten Jahren aus eigener Kraft sowie durch zahlreiche Akquisitionen um rund 20 Prozent jährlich gewachsen. Durch dieses Wachstum ist unser Bedarf an globalen Führungskräften in den letzten Jahren, insbesondere auch vor dem Hintergrund der globalen Neuausrichtung von Fresenius Kabi, drastisch angestiegen. Um die erforderlichen Führungspositionen zu besetzen, wollen wir aber nicht nur extern rekrutieren – zumal es auch gar nicht so leicht ist, Managerinnen und Manager zu finden, die zu unserer global geprägten unternehmerischen Kultur passen.

Alexandra Michels: Wir glauben sehr stark an das Wachstum unserer Führungsmannschaft von innen heraus – deswegen investieren wir sehr gezielt auch in die globalen Managerinnen und Manager und Talente, um die bekannten und vor allem die bisher nicht bekannten Potenziale für die Zukunft zu heben und zu nutzen. Mit den Ergebnissen aus dem ersten Global Management Assessment 2004 bis 2006 hatten wir hier bereits sehr gute Erfahrungen gemacht.

Mats Henriksson: Die Ergebnisse aus dem ersten Global Management Assessment waren einerseits

für das Management eine wertvolle Orientierung bezüglich des bestehenden Managementpotenzials, andererseits für die Kandidaten und deren individuelle Weiterentwicklung sehr hilfreich. Viele der damaligen Teilnehmer wurden, basierend auf den Ergebnissen und Empfehlungen des Assessments, gezielt entwickelt und sind heute in wichtigen Führungspositionen unseres Konzerns tätig.

positionen: Gute Führungskräfte zu entwickeln oder zu rekrutieren ist allein schon eine Herausforderung. Sie ist aber nur die eine Seite der Medaille. Die Managerinnen und Manager müssen auf der anderen Seite auch in die Kultur des Unternehmens integriert werden und deren Werte glaubhaft vorleben. Wie haben Sie dies erreicht?

Rainer Baule: Das war und ist die eigentliche Mammutaufgabe! Zwischen 2004 und 2011 hat sich Fresenius Kabi stark verändert. Wir haben uns von einem eher mittelständisch geprägten Unternehmen zu einem Global Player mit 3.964 Millionen Euro Umsatz und 24.106 Mitarbeitern entwickelt. Vor diesem Hintergrund wurde uns bewusst, dass wir dringend eine neue Organisationsstruktur benötigten und dass wir auch unsere erfolgsrelevanten Werte – unsere Unternehmenskultur – für alle Mitarbeiter festhalten und transparent machen sollten.

Mats Henriksson: Ich bin seit elf Jahren in Asien

und war in der Lage, parallel zur wirtschaftlichen Entwicklung das Geschäft in unserer Region zu prägen und zur jetzigen Ergebniskraft zu führen. Ich glaube, dass wir deshalb so erfolgreich gewachsen sind und unser Ergebnis in jedem Jahr steigern konnten, weil unsere Führungskräfte stark unternehmerisch denken und handeln. Dieses Managementverhalten ist das Herzstück unserer Kultur, der „Fresenius Kabi-Unternehmer-Kultur“. **Alexandra Michels:** Es waren aber nicht nur die Werte, die bewusst und transparent gemacht werden mussten. Wir wollten auch die für unser Unternehmen erforderlichen Kompetenzen weiterentwickeln. Die Kompetenzanforderungen aus dem Assessment von 2004 mussten mit unseren aktuellen Anforderungen an unternehmerisches Handeln einerseits und der künftigen strategischen Ausrichtung von Fresenius Kabi andererseits abgeglichen und dann in zukünftige Kompetenzkriterien für globale Managerinnen und Manager transferiert werden. Ich weiß noch gut, dass wir zusammen unter hohem Zeitdruck gearbeitet haben, um ein globales Kompetenzmodell für die Führungskräfte von Fresenius Kabi zu entwickeln.

positionen: Was war in der Startphase des Assessments wichtig für Sie? Was waren Ihre persönlichen Ziele?

Rainer Baule: Mein Ziel war es, unseren Führungskräften im Vorfeld so viele Informationen über



Rainer Baule

Rainer Baule übernahm im Jahr 2001 den Vorstandsvorsitz bei Fresenius Kabi. Unter seiner Führung hat sich der Umsatz des Unternehmens mehr als verdreifacht. Rainer Baule hat maßgeblichen Anteil daran, dass Fresenius Kabi sein internationales Geschäft erfolgreich ausgebaut hat und heute weltweit zu den führenden Unternehmen in seinen Geschäftsfeldern zählt.

Alexandra Michels

Seit 01.01.2011 verantwortet Alexandra Michels den Bereich Global Human Resources, der im Rahmen des von ihr geleiteten weltweiten Projekts der strategischen Neuausrichtung von Fresenius Kabi neu gegründet wurde. Seit 2004 ist sie zudem federführend für das Global Management Assessment verantwortlich. Unter ihrer Leitung wird der Bereich u. a. strategische Personalplanung, Recruiting, Management- und Talententwicklung, Expatriate Management, aber auch Compensation, Benefits & Incentives auf globaler Ebene auf- und ausbauen.

Mats Henriksson

Mats Henriksson ist seit 01.03.2012 stellvertretender Vorstandsvorsitzender von Fresenius Kabi. Er ist seit 1999 im Unternehmen und seither Mitglied des Vorstands. Seit 2001 verantwortete er die Region Asien-Pazifik. Unter seiner Leitung ist Fresenius Kabi in Asien kontinuierlich gewachsen und hat heute in zahlreichen Ländern dieser Region führende Marktpositionen inne. Zum 01.01.2013 wird Mats Henriksson den Vorstandsvorsitz von Fresenius Kabi übernehmen.

das geplante Assessment zu geben wie nur möglich. Ich wollte von Anfang an die gleiche positive Wahrnehmung erzeugen, wie wir es in der ersten Runde 2004 bis 2006 geschafft hatten – und das mitten in der strategischen globalen Neuausrichtung von Fresenius Kabi.

Mats Henriksson: Für mich waren und sind zwei wichtige Ziele mit dem Assessment verbunden. Einerseits wollte ich das Gesamtergebnis für alle Führungskräfte erhalten und das Beste eines jeden ans Licht bringen, das volle Potenzial nutzbar machen. Andererseits war es für mich natürlich von großem Interesse, dass das neue Beurteilungssystem auch in der Lage ist, in meiner Region Asien-Pazifik die Managementpotenziale zu erkennen. Denn alles, was für den Konzern Fresenius Kabi hinsichtlich des steigenden Bedarfs an Führungskräften gilt, traf und trifft für diese Region in einem noch viel drastischeren Maße zu! Auch hier wird die Anzahl und Qualität der Führungskräfte über den zukünftigen Erfolg des Unternehmens entscheiden.

positionen: Die Ankündigung eines Management Assessments führt häufig zu Vorbehalten und

Verunsicherung unter den Führungskräften. Was waren die Erfolgsfaktoren bei der Vorbereitung Ihrer Assessments?

Alexandra Michels: Die Vorabinformationen an die Teilnehmer zu den mit dem Assessment verbundenen Zielen sowie die Einladung des Vorstands zu einem gemeinsamen Abendessen vor jedem Assessment-Tag haben wesentlich zum Erfolg beigetragen. Rund 330 Führungskräfte haben an dem Programm teilgenommen. Und während der jeweiligen Abendessen des globalen Entwicklungs-Assessments haben wir den Teilnehmern die Herausforderungen und die Chancen erläutert, die sich aus der organisatorischen Neuausrichtung von Fresenius Kabi ergeben. Damit verbunden gab es auch viele intensive Gespräche und Diskussionen, welche Herausforderungen sich für unsere Landesorganisationen durch die neue Organisation ergeben. Für alle Beteiligten war wichtig, dass es sich eindeutig um ein Entwicklungs-Assessment handelt und nicht um eine reine Beurteilungsmaßnahme. Dies wurde bis jetzt, nach rund zwei Jahren Assessment, nicht infrage gestellt – insbesondere nicht dann, wenn indivi-

duelle Entwicklungsmaßnahmen geplant werden und greifen.

Rainer Baule: Während dieser „Informationsabenden“ konnten wir die Reaktionen und die Bedürfnisse unserer Managerinnen und Manager unmittelbar erfahren, was sehr wertvoll war. Was für mich darüber hinaus ein unschätzbare Wert des Global Management Assessments ist, sind die von den Beratern gesammelten „Key Observations“ aus den vielen Interviews. Hier bekommen wir einen Spiegel vorgehalten, wie unsere Managementkultur gelebt wird und welche Stärken und vor allem welche Schwächen sie hat. Ein derart komprimiertes Bild erhalten wir nur ganz selten – und das über unsere gesamte globale Organisation hinweg.

Alexandra Michels: Ich möchte nochmals auf die Reaktionen der Führungskräfte zu sprechen kommen. Die anfängliche Beunruhigung einiger Führungskräfte ist bei den aktuellen Kandidaten nicht mehr zu erkennen. Jetzt beobachten wir eher eine zunehmende Nachfrage nach dem Global Management Assessment und den Wunsch, unbedingt Teil dessen zu sein. Führungskräfteentwick-



Odgers Berndtson-Partner Franz-Josef Nuß hat das Global Management Assessment für Fresenius Kabi begleitet.

lung wird inzwischen von allen Seiten als wichtiger Wettbewerbsvorteil gesehen. Dies bürgt für die zukünftige Dynamik in unserer Unternehmensentwicklung und erzeugt eine nachhaltige Mitarbeiterbindung, die immer wichtiger wird. Das bedeutet aber auch, dass die Entwicklungsmaßnahmen, seien es Coaching, Trainings oder Ähnliches, individuell auf den Teilnehmer und dessen Kompetenzen zugeschnitten sein müssen, um Nachhaltiges zu bewirken. Wir haben globale Management Development-Kataloge für Senior Executives und Talente in den einzelnen Kompetenzen entwickelt, um individuelle Entwicklungsmaßnahmen gezielt zu steuern.

positionen: Welche Erfahrungen aus dem Management Assessment waren für Sie besonders bemerkenswert?

Mats Henriksson: Der objektive Blick von außen hat klare Vorteile. Am wichtigsten ist der objektive Bericht als Ausgangspunkt für eine Diskussion, die wir mit einem rein internen Bewertungsprozess so nicht geführt hätten. Auch wenn die Ergebnisse nicht alle beruhigend sind, so wissen wir jetzt wesentlich besser, dass wir einen hohen Anteil von Top-Performern in unseren Reihen haben, wo unsere Potenzialträger und natürlich auch wo unsere Handicaps sind und wie wir jede und jeden ganz gezielt entwickeln können.

Rainer Baule: Ich denke, dass Objektivität eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz und erfolgreiche Durchführung einer solchen Mammutaufgabe ist. Nur so konnte sich die Erkenntnis durchsetzen, dass gezielte Personalentwicklung – und zwar global – richtig und absolut notwendig ist.

Mats Henriksson: Nach Abschluss eines Assessments schnellstmöglich mit Entwicklungsmaßnahmen zu beginnen, ist weltweit enorm wichtig. Auf Asien trifft zwar nicht das demografische Risiko zu wie auf Europa, aber der Kampf um die besten Führungskräfte ist in dieser Region inzwischen in eine zweite Phase eingetreten. Es geht

nicht mehr um die bisher gesuchten Pioniere für den Organisations- und Erfolgsaufbau. Jetzt sind Manager gefragt, die langfristige Strategien entwickeln und umsetzen können. Diese Führungskräfte werden in Asien natürlich nicht nur von uns, sondern auch von unserem Wettbewerb gesucht.

positionen: Was war die besondere Herausforderung in Ihrem Global Management Assessment seit 2010?

Rainer Baule: Wir wollten das Potenzial aller Top-Führungskräfte unseres Konzerns ermitteln. Durch die globale Ausrichtung sollten diese jedoch erstmals an einem internationalen Maßstab gemessen werden. Das heißt, dass unsere Top-Ebene in der Lage sein muss, rund um den Globus erfolgreich tätig zu sein.

Alexandra Michels: Der internationale Maßstab sieht dabei folgendermaßen aus: Wir haben alle Führungskräfte – unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund – nach einem einheitlichen globalen Kompetenzmodell beurteilt. Auf Basis eines psychometrischen Tests haben wir internationale Präferenzen herausgearbeitet und mit einer internationalen Benchmark Vergleichswerte für jeden Kandidaten ermittelt. Dieser ganz individuell auf Fresenius Kabi zugeschnittene Prozess, der von Odgers Berndtson maßgeblich unterstützt wurde, erforderte zu Beginn zwar einen hohen Aufwand, hat sich am Ende jedoch ausgezahlt.

positionen: Was sind aus HR-Sicht die wichtigsten Ergebnisse?

Alexandra Michels: Da gibt es kein „wichtigstes“, es gibt sehr viele „wichtige“. Da ist zum Beispiel der Gesamtüberblick über unsere Führungskräfte, und zwar mit einer größtmöglichen Objektivität und Vergleichbarkeit. Ich habe jetzt ein ziemlich abgesichertes Bild über die Potenziale unseres Topmanagements und dessen Entwicklungsmöglichkeiten. Ein wichtiges Ergebnis ist unbestritten, dass nach dem Global Management Assessment für die Teilnehmerin/den Teilnehmer „etwas“ passiert ist – ein persönliches Feedback-Gespräch mit dem für den Bereich zuständigen Vorstand, dem Vorstandsvorsitzenden und mir –, vor allem ein individueller Entwicklungsplan für die nächsten zwei bis drei Jahre, zugeschnitten auf die Entwicklungspotenziale in den jeweiligen Kompetenzen.

positionen: Welchen Nutzen hat das Assessment über die einzelnen Kandidatenergebnisse hinaus noch für Sie gehabt?

Mats Henriksson: In der Zusammenarbeit und in der Diskussion mit dem Management neigt man dazu, sich auf Strategien, neue Geschäftsideen, auf die Lösung von auftretenden Problemen zu konzentrieren und darauf, wie man Märkte, in denen man nicht so gut präsent ist, gewinnen kann. Das Assessment gab uns die Chance zur Diskussion darüber, wie das Management für die Zukunft aufgestellt werden sollte, damit unsere Strategien auf globaler Ebene umgesetzt werden können. Denn in einem dynamischen, schnell wach-

senden Umfeld ist es entscheidend, dass die Management- bzw. Personalentwicklung Hand in Hand mit der Geschäftsentwicklung nicht nur voranschreitet, sondern mit dieser eng verzahnt ist.

positionen: Gibt es Punkte, die Sie mit dem heutigen Wissensstand anders machen würden?

Rainer Baule: Ich würde nicht mehr vier Jahre warten, bis ich ein weiteres Assessment durchführen würde. Es war höchste Zeit und angesichts der neu eingeführten globalen Organisation absolut erforderlich.

Mats Henriksson: Das ist auch meine Überzeugung. Möglicherweise wären meine Führungskräfte in Asien aber vorher noch nicht so weit gewesen. Durch das starke Wachstum in der Region mussten wir uns voll auf das Tagesgeschäft konzentrieren. Da wäre vermutlich keine Zeit für ein sorgfältiges oder realistisches Assessment gewesen.

positionen: Wie geht es weiter?

Mats Henriksson: Wir werden im Laufe dieses Jahres alle Top-Führungskräfte und globalen Talente durch den Assessment-Prozess geführt und somit die Basis für eine zukunftsorientierte Personalplanung und -entwicklung geschaffen haben. Damit sind wir in der Lage, unser weiteres globales Wachstum gut abzusichern. In einem nächsten Schritt werden wir, wie in Asien bereits geschehen, auch die Führungsebenen darunter in den einzelnen Regionen in einen vergleichbaren Prozess bringen und somit in absehbarer Zeit einen Gesamtentwicklungsplan für sämtliche Führungskräfte von Fresenius Kabi haben.

positionen: Frau Michels, meine Herren, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Fresenius Kabi AG

Fresenius Kabi ist Marktführer in der Infusionstherapie und in der klinischen Ernährung in Europa und hält führende Positionen in wichtigen Ländern Lateinamerikas und der Region Asien-Pazifik.

Das Unternehmen beschäftigt 24.106 Mitarbeiter und verfügt über ein weltweites Netz von rund 55 Marketing- und Vertriebsorganisationen und mehr als 60 Produktionsstätten und Compounding-Zentren. Im Geschäftsjahr 2010 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 3.964 Millionen Euro.

Die Fresenius Kabi AG ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Fresenius SE & Co. KGaA.



„Es geht um den Charakter eines Teams“

Das deutsche Sommermärchen, die Fußball-WM in Deutschland 2006, ist der erste Meilenstein in Oliver Bierhoffs Karriere als Manager der deutschen Fußballnationalmannschaft. In der neu geschaffenen Position muss er sich behaupten, das Team zusammenhalten und die Nationalelf als Marke positionieren. Diesen Sommer steht die Europameisterschaft an. Wenige Wochen vor dem Anpfiff hat Bierhoff die logistischen Feinheiten längst erledigt. Jetzt geht es darum, einfach präsent zu sein und in der „heißen Phase“ ausgleichend auf das Team einzuwirken. Ein Gespräch über die richtige Auswahl von Spielerpersönlichkeiten, den zunehmenden Druck der Medien und den Sinn einer guten Berufsausbildung.

Mit Oliver Bierhoff sprach Ewald Manz.

„Bei der WM in Südafrika lebten wir zehn Wochen lang mit 60 Personen auf engstem Raum – ohne einen einzigen freien Tag. Dies ohne größere Konflikte durchzustehen, bedarf vieler Aufmerksamkeit und Führung.“

positionen: Herr Bierhoff, Sie bereiten Ihr Team gerade auf die Europameisterschaft 2012 vor. Als aktiver Spieler haben Sie selbst mehrere Turniere bestritten, 1996 die deutsche Mannschaft sogar zum Europameisterschaftssieg geschossen. Was müssen Sie als Manager jetzt konkret leisten?

Oliver Bierhoff: Ein Jetzt gibt es in diesem Sinn nicht. Wir bereiten uns wie auf jedes Turnier mit fast zwei Jahren Vorlauf vor, um optimale Bedingungen für die Mannschaft zu schaffen. Es ist unter anderem meine Aufgabe, alles so zu organisieren, dass sich das Trainerteam nur noch auf die sportlichen Belange konzentrieren kann. Die gesamte Infrastruktur rund um ein Turnier muss erdacht, bearbeitet und schließlich umgesetzt werden. Dabei gilt es, strategisch und akribisch zu arbeiten. Die Details sind es, die den Unterschied machen.

positionen: Was steht da genau auf Ihrer Liste von Aufgaben?

Oliver Bierhoff: Das bedeutet unter anderem Kontakte knüpfen, Unterkunft suchen, Trainingsorte festlegen, Trainingslager und Testspiele organisieren. Diese Hausaufgaben haben wir natürlich mit Blick auf Polen und die Ukraine längst erledigt – inklusive Reiseplan, der recht aufwendig war. Wir lassen uns zudem stets etwas einfallen, die Spieler auch außerhalb des Platzes zu fordern und keinen Lagerkoller entstehen zu lassen. Die Treffen mit den Familien müssen abgestimmt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, die Öffentlichkeitsarbeit zu konzipieren und zu realisieren. Die Kommunikation mit den Verbänden und Ausrichtern spielt ebenfalls eine große Rolle. Das Gesamtbild, auf dem Platz und außerhalb des Platzes, ist ein Puzzle aus vielen Teilen.

positionen: Ist Ihre Hauptarbeit bei Anpfiff des Turniers bereits getan?

Oliver Bierhoff: Wenn ein Turnier den normalen Verlauf nimmt, ist der organisatorische Teil geleistet. Dann wird hier und da noch justiert. Aber es kann natürlich auch Unvorhergesehenes passieren. Deshalb heißt es, stets wachsam, vorbereitet, flexibel und einsatzbereit zu sein. Und dann versuche ich, in der heißen Phase des Turniers – wenn der Druck auf Trainer, Spieler und Betreuer zunimmt – ausgleichend einzuwirken, damit keine Brandherde entstehen. Wir erwarten von der Mannschaft Höchstleistungen, da muss das auch vom gesamten Team verlangt werden. Bei der WM in Südafrika lebten wir zehn Wochen lang mit 60 Personen auf engstem Raum – ohne einen einzigen freien Tag. Dies ohne größere Konflikte durchzustehen, bedarf vieler Aufmerksamkeit und Führung.

positionen: Zu einem internationalen Turnier gehören immer auch Sponsoren. Wie wählen Sie geeignete Partner für dieses Event und Ihre Mannschaft aus und wie betreuungsbedürftig sind diese Partner?

Oliver Bierhoff: In Zusammenarbeit mit dem DFB-Marketing wählen wir die Partner aus, die unser Projekt durch ihre individuelle Leistung immer wieder nach vorn bringen. Wir haben Partner, die uns schon viele Jahre unterstützen. Und diese Partnerschaften gehen weit über ein bloß finanzielles Engagement hinaus. Wir können uns aufeinander verlassen. Da ist sehr viel Idealismus dabei, der von den Sponsoren ins Team getragen wird. Natürlich profitieren wir auch materiell. Wir setzen da auf Tradition, Erfahrung und neben den Gefühlen natürlich auf eine professionelle Arbeit. Die ist die Voraussetzung.

positionen: Wie stark müssen Sie um die Gunst der Sponsoren werben?

Oliver Bierhoff: Die deutsche Fußballnationalmannschaft hat in den vergangenen Jahren enorm an Anziehungskraft gewonnen. Sowohl für Fans als auch für Firmen, die ihren guten Namen von einem außergewöhnlichen Team getragen wissen wollen.

Oliver Bierhoff

Seit Mitte 2004 ist Oliver Bierhoff als Manager für die wirtschaftlichen Erfolge der deutschen Fußballnationalmannschaft verantwortlich. Als Sohn eines RWE-Vorstands lernte der heute 44-Jährige schon früh, wie die Wirtschaft tickt. Es war Karl-Heinz Rummenigge, der heutige Vorstandschef des FC Bayern München, der den Ex-Nationalspieler als Kandidaten für die neu geschaffene Position des Managers der deutschen Fußballnationalmannschaft ins Spiel brachte. „Wir haben das ideale Modell gefunden, vielleicht nicht den idealen Manager“, sagt Bierhoff mit einem verschmitzten Lächeln auf der DFB-Webseite.

Als der gebürtige Karlsruher seinen Eltern eröffnete, Profifußballer werden zu wollen, stellten diese nur eine Bedingung: Ihr Sohn müsse sein Abitur machen. „Als ich dann studiert habe, waren sie endgültig beruhigt“, so Bierhoff in einem Interview. In der Saison 1986/87 startete er seine Bundesligakarriere bei Bayer Uerdingen. Das WM-Finale 2002 war sein letztes Länderspiel – nach 70 Einsätzen im Nationaltrikot und 37 Toren.



positionen: Ähnlich wie ein Unternehmen entwickeln auch Sie Ihr „Produkt“, Ihre Mannschaft, zu einer Marke. Wonach bemisst sich deren Erfolg und Wert?

Oliver Bierhoff: Neben dem rein sportlichen Erfolg zählen vor allem die Imagewerte. Genauso wichtig ist aber auch, wie viel Geld die Mannschaft für unseren gemeinnützigen Verband einspielt. Denn der Großteil unserer Einnahmen fließt wieder in die Basis des Fußballs. Wir nutzen die komplette Bandbreite – Analysen, Untersuchungen, Umfragen –, um unseren finanziellen und ideellen Wert zu untersuchen und immer wieder zu überprüfen. Wir überlassen dabei nichts dem Zufall. Dabei, das ist immer wieder zu beobachten, geht es nicht nur allein um den sportlichen Erfolg. Der steht natürlich im Vordergrund. Aber nicht auf Kosten anderer wichtiger Aspekte. Es geht um den Charakter eines Teams. Um die Werte, die es verkörpert. Um sein Auftreten. Dies alles ist ein

Gesamtpaket, das wir interessierten Geldgebern anbieten – und das ich mitgestalte.

positionen: Ist dieses Gesamtpaket unter Ihrer Ägide denn wertvoller geworden?

Oliver Bierhoff: In den vergangenen Jahren sind die Werbeeinnahmen stetig, teils enorm gestiegen. Dank der sportlich guten Leistungen, aber auch der hohen Imagewerte unserer jungen Mannschaft. Wir sind auf einem guten Weg, die Marke Nationalmannschaft zu etablieren und zu positionieren. Denn eines ist klar: Diese Arbeit muss immer strategisch und darf nie zufällig sein.

positionen: Mitte 2004 wurde aus dem Nationalspieler Oliver Bierhoff der erste Manager der deutschen Fußballnationalmannschaft. Wenn Sie zurückblicken, in welchem Bereich war Ihre Lernkurve am steilsten?

Oliver Bierhoff: Das ist schwer zu sagen. Ich lerne

immer noch. Jeden Tag. Und es macht mir einen Riesenspaß. Unter dem Druck der Fußballweltmeisterschaft zu Hause war natürlich die intensive Anfangszeit mit dem damaligen Bundestrainer Jürgen Klinsmann ein Crashkurs für mich als Manager. Ich habe die Chance und das Privileg, mit Top-Leuten aus verschiedenen Branchen und Sparten zusammenarbeiten zu dürfen. Da nimmt man auch viel für sich selbst mit.

positionen: Wie einfühlsam müssen Sie als DFB-Manager sein?

Oliver Bierhoff: Fußball ist nicht berechenbar wie das Herstellen und Verkaufen von Produkten. Es gilt, Emotionen zuzulassen und mit ihnen zu arbeiten. Es sind so viele verschiedene Charaktere, die die Marke Nationalmannschaft von innen und außen beeinflussen oder beeinflussen wollen. Ich habe BWL studiert und war daher auf die Aufgabe recht gut vorbereitet. Aber die Emotionalität →



Oliver Bierhoff: Als Manager der deutschen Fußballnationalmannschaft hält er Bundestrainer Joachim Löw den Rücken frei und kümmert sich darum, dass alles rund um die Nationalelf funktioniert. Im Bild rechts: Odgers Berndtson-Partner Ewald Manz.



auszublenden und die Realität als Basis klarer Entscheidungen zu akzeptieren, das muss erlebt und erlernt werden. Einen Abstand zu schaffen, das ist sicher nicht immer leicht. Aber wir haben ein gutes Team rund um die Nationalmannschaft. Ein Team, in dem alle einander helfen und jeder seine Position immer wieder kritisch überprüft, schafft so die Grundlagen für die Richtung, in die wir gehen werden.

positionen: Neben Ihrer Profilaufbahn haben Sie mit viel Durchhaltevermögen ein BWL-Fernstudium abgeschlossen. Was hilft Ihnen für Ihre heutige Aufgabe mehr – die Erfahrung als Profifußballer oder der Abschluss als Diplom-Kaufmann?

Oliver Bierhoff: Die Kombination ist es, die den Unterschied macht. Der klassische Betriebswirt macht hervorragende Arbeit, war aber nie in dem System Fußball. Ich kann dies verbinden und das hilft mir natürlich, wenn ich mit den sportlich Verantwortlichen und meinem Verband zusammenarbeite. Ich kann die Erwartungen und Wünsche beider Seiten einordnen, um die Interessen dann zusammenzubringen.

positionen: Sollte es künftig das Angebot einer Zusatzausbildung geben, um Ex-Fußballer auf Managementpositionen vorzubereiten?

Oliver Bierhoff: Vielen Fußballern, die nach ihrer Karriere ins Management wechseln, mangelt es teilweise an den Grundlagen. Und zwar an den theoretischen Grundlagen für Entscheidungen, die sie dann Tag für Tag treffen müssen. Jeder Fußballer, auch wenn er noch so erfolgreich war, muss einen Trainerschein erwerben, falls er Trainer werden will. Für die Aufgabe im Management gibt es da nichts Vergleichbares. Auch daran müssen wir arbeiten. Das Zusammenspiel zwischen Management und sportlicher Leitung wird immer wichtiger.

positionen: Sie haben einmal gesagt: „Fußball ist nicht alles.“ Heutzutage sind Profikarrieren aufgrund des gestiegenen Leistungsdrucks meist schneller zu Ende als früher. Würden Sie talentierten Jungfußballern daher raten,

nebenher eine berufliche Ausbildung zu machen? Wenn ja, wie könnte der DFB die Spieler dabei unterstützen?

Oliver Bierhoff: Auf jeden Fall. Vorzusorgen für den Fall der Fälle ist Pflicht. Und jeder Klub hat die Verantwortung, dies seinen Spielern auch zu verdeutlichen. Mit dieser Sicherheit im Rücken lässt sich eine Karriere ganz anders planen und angehen. Es geht nicht um den schnellen Euro. Es geht um eine strategische Entwicklung einer Laufbahn und vor allem einer Persönlichkeit. Auch als geistige Vorbereitung auf die Zeit nach der Fußballkarriere. Da sind natürlich alle gefragt: die Klubs, der Verband, aber auch die Familien und die Berater, die allzu oft leider nur auf den Kontostand des Klienten und ihren eigenen schauen. Mit dem geplanten Leistungszentrum haben wir aber eine außerordentlich gute Möglichkeit, Basisarbeit zu betreiben und dieser wünschenswerten Entwicklung Raum zu geben und sie anzuschieben.

positionen: Zusammen mit dem Bundestrainer Joachim Löw bilden Sie eine Doppelspitze. Als Manager halten Sie dem Trainer vor allem den Rücken frei. Der wiederum hat das letzte Wort bei sportlichen Themen. Was sind die Erfolgsfaktoren Ihres Führungsduos?

Oliver Bierhoff: Es sind noch mehr, vergessen Sie nicht den Assistententrainer Hansi Flick und den Torwarttrainer Andreas Köpke. Zudem sind so viele Menschen damit beschäftigt, Tag und Nacht für das Nationalteam da zu sein. Da spielt der Verband eine außergewöhnliche Rolle. Es sind der Teamgeist, das Zusammenspiel, das Vertrauen, die Zuverlässigkeit und die Nüchternheit, die Dinge professionell anzugehen, auch wenn die Emotion etwas anderes sagen mag. Wir vier von der sportlichen Leitung arbeiten als Team mit Spaß, Freude, gegenseitigem Respekt und Vertrauen schon lange optimal zusammen.

positionen: Wie oft hören Sie auf das, was Ihnen Ihr Bauch sagt?

Oliver Bierhoff: Der Raum für Bauchentscheidungen im Fußball ist nur noch sehr limitiert. Es muss sie immer geben. Aber die Infrastruktur, in der dann solche Gefühle Platz finden, die muss strate-

gisch, professionell und manchmal auch sehr emotionslos gebaut und immer weiter entwickelt werden. Es ist wie auf dem Platz: Stillstand befördert Misserfolg.

positionen: Für die deutsche Nationalmannschaft rekrutieren und entwickeln Sie regelmäßig Spitzenspieler. Wie formen Sie aus einer Gruppe von Stars ein Team? Wie viel eigene Persönlichkeit darf oder muss der einzelne Teamplayer leben?

Oliver Bierhoff: Ein Spieler ohne Persönlichkeit ist keiner, der in unser Konzept passen würde. Wir fordern und fördern die eigene Persönlichkeit, den Charakter. Diese eigene Persönlichkeit muss er für die Mannschaft einbringen und sich dabei auch unter- und einordnen können. Wir machen Angebote außerhalb des Fußballs, in fast allen Bereichen des Lebens. Wir wollen Spieler mit eigener Meinung und der Sensibilität dafür, wann und wie man diese kommuniziert. Nur wer im Leben Entscheidungen treffen kann, weiß dies auch auf dem Platz umzusetzen. Wir wollen Spieler, die in ihrer individuellen Rolle Führungskräfte sind. Es ist ein Team voller Spitzenkräfte. Und dennoch gibt es keinen Neid und keine Eitelkeiten.

positionen: Was hält diese Gruppe selbstbewusster Entscheider zusammen?

Oliver Bierhoff: Das Team ist fokussiert auf den Erfolg. Auf die Entwicklung, die zu diesem Erfolg führt. Immer wieder. Es gibt keine Zufriedenheit, die satt macht, sondern allenfalls eine, die antreibt. Die Klubs leisten außergewöhnliche Arbeit in der Ausbildung der Spieler. Bei uns finden sie zudem eine Gemeinschaft, bei der sie sich durch entsprechende Arbeit auf einer Weltbühne präsentieren können. Auch das motiviert. Das Trainer-team hat die Sensibilität, den Blick und die Professionalität, jeden Einzelnen zu bewerten, zu fördern und gemäß seiner Fähigkeiten einzusetzen. Immer mit dem Blick darauf: Was ist gut für das Team?

positionen: Wie stark kümmern Sie und der Bundestrainer sich um die persönliche Verfassung eines Spielers? Hat der Selbstmord des

„Nur wer im Leben Entscheidungen treffen kann, weiß dies auch auf dem Platz umzusetzen.“

Torwards Robert Enke bewirkt, dass mit den Nationalspielern anders umgegangen wird?

Oliver Bierhoff: Das ist ein sehr weites Feld und ein zu tief greifendes, ernstes Thema, um es hier in wenigen Worten beschreiben zu können. Wir haben Strukturen aufgebaut, die ein Netz sind für die Spieler. Eines, in das sie sich bei Bedarf fallen lassen können. Das alles hatte ja Vorbildcharakter. Damals wurde über die geistig-seelische Betreuung der Nationalspieler noch gelächelt. Jetzt gehört ein Psychologe mittlerweile zu jedem Team eines Profiklubs. Das ist wichtig. Aber es wird immer wieder Menschen geben, denen nicht geholfen werden kann oder bei denen man die Probleme nicht erkennt. Wir maßen uns nicht an, Familie oder Freunde ersetzen zu können. Und es geht hier nicht nur um Depressionen. Die Seele des Menschen ist im wahrsten Wortsinn unfassbar. Sie können Angebote machen, helfen, aber Sie können nicht den Menschen erfassen, so wie er ist. Leider muss man da immer wieder seine Grenzen erkennen.

positionen: Nicht nur Sie, sondern auch Ihre Spieler stehen durch das hohe Medieninteresse praktisch ständig in der Öffentlichkeit und unter extrem hohem Leistungsdruck. Wie gehen gerade junge Menschen damit um, wie werden sie von Ihnen auf diese Situation vorbereitet?

Oliver Bierhoff: Auch das ist eine Aufgabe – ähnlich wie die der Ausbildung jenseits der Fußballkarriere – die in den vergangenen Jahren leider trotz der hohen Medienpräsenz nicht genug gefördert wurde. Professionelle Kommunikation, nach innen wie nach außen, ist eine der Grundlagen für eine erfolgreiche Karriere. Ausnahmen mögen da die Regel bestätigen. Doch die heutige Medienvielfalt ist es, die eine Herausforderung darstellt. Eine enorme. Heute taugt alles zur Nachricht. Und in ihr wird nach der Emotion gesucht und in der Emotion dann nach einer neuen Nachricht. Auf so etwas müssen die Spieler vorbereitet werden und es bedarf professioneller Hilfe, da durchzukommen. Auch hier gilt: Es kann nicht alles geplant werden. Trotz Beratung kann es keine Garantie für positive Schlagzeilen geben. Es werden immer auch negative zu lesen sein. Doch man kann

sich auf dies alles vorbereiten und so die Fallhöhe minimieren.

positionen: Auf welche Fähigkeiten – auch abseits des Balls – achten Sie bei der Auswahl Ihrer Spieler?

Oliver Bierhoff: Das pauschal zu sagen würde bedeuten, dem jeweiligen Menschen nicht gerecht zu werden. Es sind viele verschiedene Facetten, die eine Rolle spielen. Jeder bringt seine Stärke ein und gibt auch mit seinen vermeintlichen Schwächen dem Gebilde eine Form. Eines aber ist klar: Jeder, der zu uns kommt, muss teamfähig sein, sich einordnen können und seine eigenen Entscheidungen treffen sowie vertreten können.

positionen: Welche Führungstechniken und Kompetenzen lassen sich vom Profifußball auf die moderne Wirtschaft übertragen?

Oliver Bierhoff: Ich bin mir nicht sicher, ob dies heute noch spezifisch benannt werden kann. Fußball ist zu einem globalen Wirtschaftsraum geworden, in dem viele kleine und große Unternehmen interagieren. Die Strukturen sind doch schon sehr ähnlich. Der Sport ist ein Mikrokosmos. Und so hat man seit Jahren voneinander gelernt.

positionen: Was ist der größte Unterschied?

Oliver Bierhoff: Die Wirtschaft ist natürlich berechenbarer. Es sind Planzahlen aufzustellen, Rechnungen können aufgemacht, Prognosen abgegeben werden. Flexibilität, Zufall, Emotionalität spielen in der Wirtschaft eine weitaus geringere Rolle. Das ist vor allem bei den börsennotierten Konzernen so. Und das muss auch so sein. Nuancen können sich beide – Profifußball und Wirtschaft – voneinander abschauen, im Großen und Ganzen aber sind die Strukturen schon sehr ähnlich geworden. Letztlich handelt es sich bei der Führung immer um die von Menschen. Und glauben Sie mir, Fußballer sind auch nur Menschen.

positionen: Zusammen mit Klinsmann und später mit Joachim Löw haben Sie es geschafft, deutschen Fußball wieder spannend zu machen – vor allem durch eine Verjüngung der Mannschaft und durch eine gezielte

Nachwuchsförderung. Wenn Sie durch diese Brille auf die deutsche Unternehmenswelt schauen, was sehen Sie da – Personalpolitik à la Klinsmann oder erheblichen Nachholbedarf?

Oliver Bierhoff: Ich maße mir nicht an, die Wirtschaftswelt en détail beleuchten und bewerten zu können. Aber ich denke, in den vergangenen Jahren hat sich in Sachen Mitarbeiterführung, Aus- und Weiterbildung sowie Integration ebenso viel getan wie in den Vorständen selbst. An deren Spitze stehen oft junge, charismatische Lenker. Dass die Anforderungen immer höher werden, ist in der Wirtschaft so wie im Sport. Man mag dies beklagen, aber um im Wettbewerb mithalten zu können, ist dies ohne Alternative.

positionen: Herr Bierhoff, Sie sind 44 Jahre alt, haben eine erfolgreiche Profikarriere hinter sich und sind seit acht Jahren Manager der deutschen Fußballnationalmannschaft. Was könnte Sie nach der EM im Sommer noch reizen?

Oliver Bierhoff: Mich reizt es, immer wieder nach dem Optimalen zu streben. Es geht immer besser, es gibt immer noch Schrauben und Schraubchen im System, die angezogen werden können. Es müssen Teile ausgetauscht, Strategien überdacht und justiert werden. An die Spitze zu kommen ist das eine, sich dort zu halten das andere. Insofern freue ich mich auf die WM 2014 in Brasilien, auf die Zusammenarbeit mit einem außergewöhnlichen Team und beeindruckenden Menschen. Was danach kommen kann, überlege ich, wenn es so weit ist. Ich finde es aber immer wieder spannend, neue Felder für mich auszumachen und zu beackern. Und sich selbst immer wieder infrage zu stellen. Insofern ist es mir bisher auch nie langweilig geworden.

positionen: Herr Bierhoff, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Effiziente Personalauswahl – Anspruch und Wirklichkeit

Oft wird Personalentscheidern nachgesagt, sie wählen Führungskräfte nur nach Gefühl, nach dem persönlichen Eindruck, ohne den Einsatz legitimer Methoden und wissenschaftlicher Verfahren aus. Eine Meinung, die von Psychologen und insbesondere Eignungsdiagnostikern vertreten wird. Dagegen belegen wissenschaftliche Erkenntnisse, dass Emotionen nicht nur an allen Entscheidungsprozessen beteiligt sind, sondern diese sogar erheblich verbessern können. Professionelle Intuition ist daher für die erfolgreiche Auswahl von Führungskräften unerlässlich. Ein Plädoyer für eine evidenzbasierte Personalauswahl, die sowohl Rationalität als auch Intuition nutzt und den Menschen sowie sein Umfeld als Ganzes betrachtet.

Von Dr. Jörg Knaack

Unternehmen suchen Manager mit einer ausgeprägten Führungskompetenz und Handlungsfähigkeit, die den Unternehmenserfolg effizient und nachhaltig steigern. Die Hauptaufgabe eines Personalauswahlverfahrens muss dementsprechend die möglichst exakte Prognose des Berufserfolgs eines Kandidaten für eine zu besetzende Position sein. Aber weder Wissenschaftler noch Praktiker können eine eindeutige Definition des Begriffs Berufserfolg anbieten, geschweige denn sich auf eine einheitliche Definition einigen. Nichtsdestotrotz kommen gegenwärtig zahlreiche Verfahren zur Personalauswahl von Führungskräften zum Einsatz, die für sich reklamieren, den Berufserfolg einer Person vorhersagen zu können. Besonders gefragt sind in der

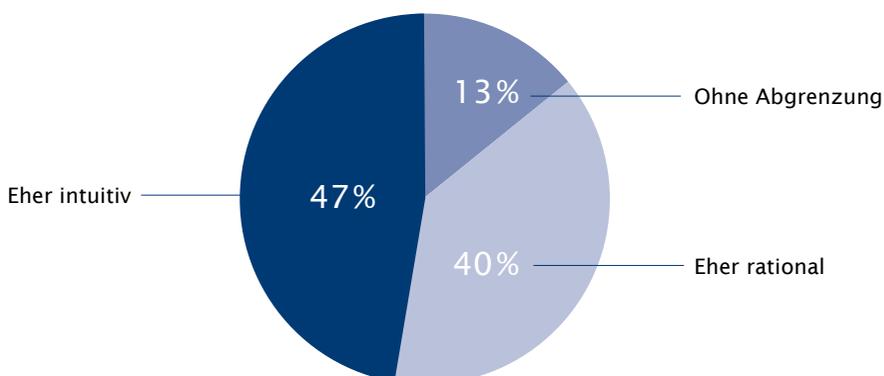
Personalauswahl und -entwicklung neben der Analyse der Bewerbungsunterlagen, dem biografischen Fragebogen, dem Interview, den Arbeitsproben wie Management-Fallstudien, den Rollensimulationen und den Referenzen vor allem psychometrische Testverfahren und das Assessment Center.

Diese Tests haben häufig vorbehaltlos und ohne eindeutige Belege ihrer Validität Eingang in die Personalauswahl deutscher Unternehmen gefunden. Nicht selten müssen Kandidaten einen ganzen Arbeitstag opfern, nur um sich fragen zu lassen, in welcher Korrelation ihre „Lieblingsfarbe“ oder die „Richtung ihrer Handschrift“ zu ihrer 20-jährigen Berufspraxis stehen könnten, ganz abgesehen von der zukünftig abrufbaren Leistung und dem möglichen Berufserfolg. Das Wettrüsten der Methoden und Verfahren der Eignungsdiagnostik geht – trotz bereits mehr als 5.000 entwickelter Tests – unaufhaltsam weiter, sodass auch erfahrene Personalmanager vor einem unübersichtlichen und undurchschaubaren Angebot stehen.

Ziel der Testverfahren ist es, Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Kriterien nachzuweisen, also beispielsweise zwischen Kompetenzen als Prädiktoren und dem Kriterium „zukünftiger Berufserfolg“ eine hohe prognostische Validität zu ermitteln.

Um die Aussagefähigkeit eines Tests beurteilen zu können, ist neben der Normierung die Kenntnis der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität unerlässlich. Viele der am häufigsten angewandten Tests verfügen nicht über die notwendige prädiktive Validität für das Kriterium Berufserfolg. Relativ hohe prädiktive Validitäten konnten im Rahmen einer Metaanalyse für Arbeitsproben mit $r = .54$ und das strukturierte Interview mit $r = .51$ (Schmidt und Hunter, 1998) ermittelt werden. Selbst für das viel gepriesene Assessment Center konnten nur Werte von $r = .37$ (Kersting, 2008; Schuler, 2011) gemessen werden. Und auch die in der Praxis am

Wie treffen Manager Entscheidungen? Quelle: Agor, 2010



Prognostische Validität diagnostischer Methoden

Quellen: Schmidt und Hunter, 1998; Krause, 2011

Prädiktor	Validität r*
Allgemeine kognitive Fähigkeitstests	.51
Arbeitsproben	.54
Strukturiertes Interview	.51
Wissenstests	.48
Probezeit	.44
Integritätstests	.41
Unstrukturiertes Interview	.38
Assessment Center	.37
Biografischer Fragebogen	.35
Gewissenhaftigkeitstests	.31
Interessentests	.10
Grafologie	.02

*Das Maß für die Aussagekraft einer managementdiagnostischen Methode ist ihre prognostische Validität. Der Zusammenhang zwischen Methode und Berufserfolg wird durch den Korrelationskoeffizienten „r“ ausgedrückt. Dieser kann zwischen +1,0 (perfekte Prognose mithilfe der Methode) und -1,0 (höchste Punktwerte im Auswahlverfahren würden die schlechteste Bewährung im Beruf bedeuten) liegen. Der Wert r = 0 ließe keinerlei Zusammenhang zwischen der Methode und dem Berufserfolg erkennen.

häufigsten eingesetzten Persönlichkeitstests weisen lediglich eine prognostische Validität von $r = .20$ auf. Die oft gelobten kognitiven Fähigkeitstests erreichen zwar eine relativ hohe Validität von $r = .51$. Die traditionellen Intelligenzkonzepte verwenden jedoch künstlich konstruierte Aufgaben, um Intelligenz zu messen, die keinen Bezug zum Berufsleben und Berufserfolg nachweisen können (Weber und Westmeyer, 2001; Pöppel, 2008; Gardner, 2006).

Durch die Kombination einer diagnostischen Methode mit kognitiven Fähigkeitstests kann die prognostische Validität deutlich erhöht werden. Das strukturierte Interview gewinnt dabei am stärksten von allen Methoden an Aussagekraft.

Den zukünftigen internationalen Erfordernissen, wie der Entwicklung kulturübergreifender Auswahlverfahren, werden die psychometrischen Tests ebenfalls nicht gerecht. Die Vernachlässigung kultureller Unterschiede ist nahezu ein Garant für den Misserfolg eines globalen Personalauswahlsystems (Krause, 2011). Nicht unerwähnt darf in diesem Zusammenhang die soziale Validität bleiben, denn auch der Bewerber muss eine Auswahlentscheidung treffen. Das Konzept der sozialen Validität mit den vier Komponenten Information, Partizipation, Transparenz und Urteilkommunikation ist daher unerlässlich (Schuler, 1990).

Bei der Beurteilung von Führungskräften geht es im Kern nicht um die Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften sie besitzen, sondern über welche Kompetenzen sie verfügen. Die für Unternehmen so entscheidende Auswahl von Führungskräften muss daher auf der Basis von personalen, aktivitätsbezogenen, fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen beruhen (Erpenbeck, 2011).

Für diese Auswahl fehlen jedoch eindeutige psychometrische Verfahren, die den Berufserfolg von Führungskräften valide vorhersagen. Alle Versuche, das komplexe System „Führungskraft“ rein rational im Hinblick auf den zukünftigen Erfolg zu erfassen, führten bisher nicht zum gewünschten Ergebnis.

Entscheidungen wirken für uns im Arbeitsumfeld nach wie vor am überzeugendsten, wenn sie bewusst getroffen und am besten noch mathematisch hergeleitet werden können. Westliche Denkschulen und Universitäten prägen seit mehr als 2.000 Jahren, basierend auf der Schule von Sokrates, Plato und Aristoteles, unsere bewussten Denkmuster, welche primär auf rationalen Analysen und Urteilen beruhen. Die moderne Neurowissenschaft, die Neuroökonomie und die Intuitionforschung haben in den zurückliegenden Jahren jedoch das Paradigma des rationalen Entscheidens zunehmend widerlegt und ein gänzlich anderes Bild unseres kognitiven Systems entwickelt. Mit hoher Sicherheit kann angenommen werden, dass unser Gehirn in extremer Weise distributiv,

„Psychometrische Tests können den Berufserfolg nicht valide vorhersagen.“

dezentral und nicht linear organisiert ist und dass kein übergeordnetes Zentrum in Form einer rationalen „Schaltzentrale“ existiert. Bewusste und unbewusste Verarbeitungsprozesse vollziehen sich parallel. Trotz dieser dezentralen Struktur ist unser Gehirn in der Lage, komplexe Situationen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen. Denken und Fühlen bilden eine Einheit. Entgegen der gängigen Meinung sind emotionale Einflüsse an allen rationalen Prozessen beteiligt.

Die Wirkung unbewusster Abwägungsprozesse wird als Intuition wahrgenommen, als gutes oder schlechtes Gefühl. Die von Personalentscheidern häufig gebrauchte Formulierung „... die Chemie stimmt ...“ ist ein Beleg dafür, wie stark Empathie und Emotionen auf den Entscheidungsprozess einwirken.

Wir können gegenwärtig vereinfachend von der Existenz zweier Systeme für menschliches Urteilen und Entscheiden ausgehen. Diese beiden Systeme, Kognition und Emotion, bilden die Grundlage jeder Entscheidungsfindung. Es sind →

„Emotionen sind an jedem Entscheidungsprozess beteiligt.“

Heuristik

Als Heuristik bezeichnet man eine Methode, komplexe Probleme, die sich nicht vollständig lösen lassen, mithilfe einfacher Regeln und unter Zuhilfenahme nur weniger Informationen zu entwirren. Eine Heuristik ist eine Regel, die den Prozess – nicht nur das Ergebnis – einer Problemlösung beschreibt. Sie ist einfach, weil sie auf evolvierte und erlernte Fähigkeiten zugreifen kann, und sie ist intelligent, weil sie Umweltstrukturen nutzen kann. (Gigerenzer, 1999, 2011)



zwei dominante Funktionen, wobei wir gegenwärtig nur dem rationalen System blind vertrauen. Dabei hat das Unterbewusstsein gegenüber dem Bewusstsein den unschlagbaren Vorteil der um ein Vielfaches größeren Aufnahmekapazität. Neurowissenschaftler bestätigen, dass ein Mensch 40 Bits pro Sekunde bewusst erfasst. Das Unterbewusstsein kann jedoch in der gleichen Zeit bis zu 20 Millionen Bits an Informationen aufnehmen, verarbeiten und speichern. Intuition ist somit ein Wissensschatz, den wir über unsere fünf Sinne aufgenommen haben und der sich jederzeit unbewusst abrufen lässt. Er wird auch als Erfahrungswissen bezeichnet.

Für eine effiziente Personalauswahl ist eine professionelle Intuition unerlässlich. Professionelle Intuition ist implizites Wissen, welches auf eigenen, langjährigen, validierten Erfahrungen beruht und auch als Expertenwissen bezeichnet werden kann. Nach den wissenschaftlichen Studien (Ericsson, 2009; Levitin, 2009) stellt sich Expertenwissen dann ein, wenn mindestens 10.000 Stunden in zehn Jahren in spezifische Praxiserfahrung, einschlägigen Wissenserwerb, Training und Validierung investiert wurden (Gladwell, 2009). Weder ausschließlich auf dem kognitiven System beruhende noch lediglich mit der professionellen Intuition getroffene Entscheidungen bieten eine 100-prozentige Vorhersage des Berufserfolgs. Kognitive

Heuristiken können jedoch unter bestimmten Voraussetzungen statistische Verfahren und komplizierte Algorithmen in der Vorhersagequalität übertreffen.

Die Mehrzahl der mittelständischen Unternehmer, aber auch Führungskräfte und Entscheider großer Konzerne beurteilen Kompetenzen intuitiv und mithilfe von Heuristiken. Das Ziel muss es sein, da rationale wie intuitive Verfahren auch irren können, Beurteilungen und Entscheidungen zuverlässiger zu gestalten. Bisherige empirische Ergebnisse belegen, dass Intuition und Heuristiken von Entscheidern mit Expertenwissen besonders für die Personalauswahl geeignet sind.

Die wissenschaftlichen Ergebnisse und empirischen Daten fordern eine evidenzbasierte Personalauswahl. „Evidenzbasiert“ steht in diesem Zusammenhang für eine umfassende Bewertung aller Aspekte, die einen Menschen und seine Interaktionen mit der Umwelt betreffen. Diese Bewertung von Führungskräften erhöht die Entscheidungssicherheit und ermöglicht effizientere Entscheidungsabläufe.

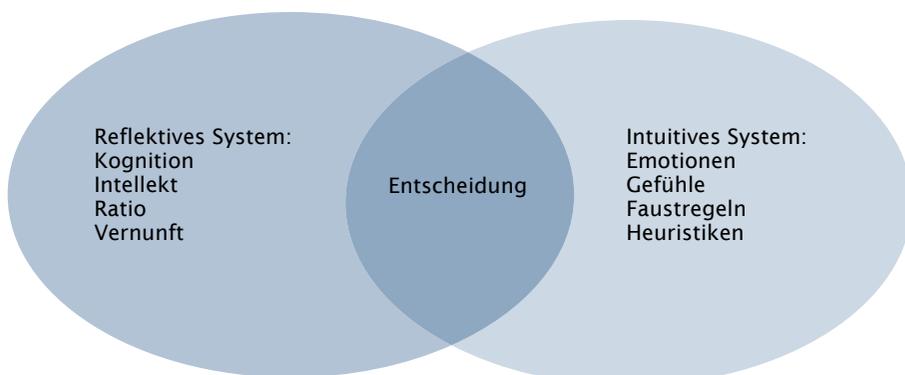
Bestandteile einer evidenzbasierten Personalauswahl

Auf der Basis unseres Erfahrungswissens als Personalberater lassen sich Personalentscheidungen deutlich optimieren und legitimieren, wenn die an der Auswahlentscheidung beteiligten Personen die folgenden Teilschritte beherzigen:

1. Erarbeitung von Anforderungsprofilen (Kompetenzprofilen)
2. Training der Wahrnehmung der nonverbalen „Marker“ (Mimik, Gestik und Körperhaltung – Micro Expressions)
3. Aufbau von Expertenwissen („10.000-Stunden-Regel“)
4. Professionalisierung und Training der Intuition sowie Entwicklung von Heuristiken
5. Entwicklung eines umfassenden Gefühls für die Passfähigkeit eines Kandidaten in die entsprechende Unternehmenskultur, den sogenannten Culture Fit®
6. Einbeziehung von prädiktiv validen Testmethoden, wie dem Multimodalen Interview* und der Arbeitsprobe
7. Berücksichtigung der sozialen Validität

*Das Multimodale Interview besteht aus einer unveränderlichen Abfolge von acht Gesprächskomponenten. Fünf dieser Komponenten dienen der diagnostischen Urteilsbildung, das heißt, dass die Antworten und das Verhalten des Interviewten bewertet werden. Die übrigen drei Komponenten (Ablauf, Tätigkeitsanforderungen, Feedback) dienen vor allem dazu, dem Interaktionsprozess einen natürlichen Gesprächsverlauf zu geben und den Kandidaten zu informieren. (Schuler, 1992)

Grundlage der Entscheidung



Wenn die angeführten Prämissen beachtet werden, können Fehleinschätzungen deutlich verringert werden. Es ist allerdings essenziell, dass die Entscheider ihre Intuition bei der Auswahlentscheidung tatsächlich zulassen.



Symposium am 19. September 2012 in Berlin „Management trifft Wissenschaft: Kompass für die Personalauswahl – Rationalität versus Intuition“

Der beschriebene Prozess der evidenzbasierten Personalauswahl führt zum Einsatz der beiden Standbeine „Rationalität“ und „Intuition“ und gipfelt letztlich in einem umfassenden Bild der zu beurteilenden Person. Mehr als 1.000 erfolgreich besetzte Führungspositionen in den letzten 20 Jahren sind mein persönlicher Beweis für die Praxistauglichkeit dieser Methode.



Dr. Jörg Knaack ist Senior Partner von Odgers Berndtson und Mitglied der Industry Practice Industrial. Er ist außerdem Mitglied des Industrieverbandes und Mitglied des Unternehmerverbandes Nord. Dr. Knaack besetzt Führungspositionen im Maschinen- und Anlagenbau, der Elektro- und Elektronikindustrie sowie in der Biotechnologie und im Automotive-Bereich.

Quellenverzeichnis:

- Agor, W. H.** (2010): Developing Emotional Intelligence in the Workplace.
- Ericsson, K. A.** (2009): Development of Professional Expertise; Cambridge University Press; 1. Auflage.
- Erpenbeck, J.** (2011): Ohne Gefühl geht gar nichts; Kompetenz-Checker, Partner für Schule NRW; 02.05.2011.
- Gardner, H.** (2006): Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice; Perseus Books; Revised update.
- Gigerenzer, G. und Gaissmaier, W.** (2011): Heuristic Decision Making; Center for Adaptive Behavior and Cognition; Max Planck Institute for Human Development; Annu. Rev. Psychol.; Vol. 62; S. 451–82.
- Gigerenzer, G. und Kruglanski, A. W.** (2011): Intuitive and Deliberate Judgments are Based on Common Principles; Psychological Review; Vol. 118; No. 1; S. 97–109.
- Gladwell, M.** (2009): Überflieger: Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht; Campus Verlag; 1. Auflage.
- Gladwell, M.** (2011): Blink. Die Macht des Moments; Piper Verlag München.
- Kersting, M.** (2008): Zur Zukunft von Assessment-Center-Verfahren: Möglichkeiten der Qualitätssicherung und -optimierung; Personalführung; No. 12; S. 72–80.
- Krause, D. E.** (2011): Trends in der internationalen Personalauswahl; Hogrefe Verlag; 1. Auflage.
- Levitin, D.** (2009): Current Advances in the Cognitive Neuroscience of Music; Annals of the New York Academy of Sciences; Volume 1156; The Year in Cognitive Neuroscience 2009; S. 211–231.
- Pöppel, E.** (2008): Zum Entscheiden geboren: Hirnforschung für Manager; Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG; 1. Auflage.
- Schmidt, F. L. und Hunter, J. E.** (1998): The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings; Psychological Bulletin; Vol. 124; No. 2; S. 262–274.
- Schuler, H.** (1990): Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen; Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie; S. 184–191.
- Schuler, H.** (1992): Das Multimodale Interview; Diagnostica; Jg. 38; S. 281–300.
- Schuler, H.** (1995): Personalauswahl in Forschung und Entwicklung. Eignung und Leistung von Wissenschaftlern und Ingenieuren; Hogrefe Verlag; 1. Auflage.
- Schuler, H.** (2011): Grundlagen der Berufseignungsdiagnostik; Zeitschrift für Pädagogik; Jg. 57; S. 639–654.
- Weber, H. und Westmeyer, H.** (2001): Die Inflation der Intelligenzen; in E. Stern und J. Guthke (Hrsg.): Perspektiven der Intelligenzforschung (S. 251–266); Lengerich: Pabst Science Publishers.

Ein wesentlicher Faktor für die Auswahl von Führungskräften ist die Vorhersage des beruflichen Erfolgs. Weder Wissenschaftler noch Praktiker bieten eine eindeutige Definition dieses Begriffes an. Wie kommen derzeit Auswahlentscheidungen in erfolgreichen Unternehmen zustande? Wie viel Intuition und wie viel Ratio lässt Personalauswahl zu? Wie kann unternehmensintern die Akzeptanz von Personalentscheidungen gesteigert werden?

Diesen und anderen Fragen wird das Symposium „Management trifft Wissenschaft: Kompass für die Personalauswahl – Rationalität versus Intuition“ am 19. September 2012 in Berlin nachgehen.

An diesem interdisziplinären Austausch wirken mit:

- Dr. Angelika Dammann, eh. Personalvorstand der SAP AG und Managerin des Jahres 2011.
- Prof. Dr. John Erpenbeck, Professor an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg. Er gilt als einer der führenden Köpfe der Kompetenzforschung.
- Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Direktor des Center for Adaptive Behavior and Cognition (ABC) am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Er ist einer der international meistzitierten deutschsprachigen Psychologen.
- Dr. Jörg Knaack, Senior Partner bei Odgers Berndtson.
- Jörg Schwitalla, Mitglied des Vorstands und Chief Human Resources Officer der MAN SE.
- Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer, Professor für Psychiatrie der Universität Ulm und Direktor der Psychiatrischen Universitätsklinik in Ulm sowie Gründer und Leiter des Transferzentrums für Neurowissenschaften und Lernen (ZNL) an der Universität Ulm. Er ist der bekannteste Gehirn- und Lernexperte Deutschlands.

Anmeldungen und weitere Informationen telefonisch unter 069 95777-228 oder per E-Mail unter managementtrifftwissenschaft@odgersberndtson.de

„Professionelle Intuition und Heuristiken können die Personalauswahl verbessern.“

„Ein Museum ist nicht nur ein physischer Ort“

Max Hollein steht seit mehreren Jahren an der Spitze dreier bedeutender Museen in Frankfurt. Vor zehn Jahren wechselte der 42-jährige Österreicher von New York nach Frankfurt, um der Kunsthalle Schirn neuen Glanz zu verleihen. Nicht nur das ist ihm gelungen, sondern auch die aufwendige Erweiterung des Städel Museums – maßgeblich finanziert durch Frankfurter Bürger und Sponsoren aus der Wirtschaft. An den Main war der studierte Betriebswirt und Kunsthistoriker gekommen, um seinen eigenen Traum einer Kulturorganisation zu realisieren. Im Interview skizziert er, wie das Museum der Zukunft aussieht, woran er persönlich seinen Erfolg als Museumsdirektor misst und welche Aufgabe ihn als Nächstes reizt.

Mit Max Hollein sprach Christine Kuhl. Fotos von Frank Blümner

positionen: Herr Hollein, im Februar haben Sie den letzten Teil des aufwendig erweiterten Städel Museums für die Besucher eröffnet. Wer freut sich da mehr in Ihnen – der Betriebswirt oder der Kunsthistoriker Hollein?

Max Hollein: Weder noch. Es ist der Museumsdirektor, der sich freut. Denn durch die Erweiterung entwickelt sich das Städel Museum fort. Das Museum kann seine Aufgabe, den Besuchern Kunst zu vermitteln, noch besser wahrnehmen. Mit der Erweiterung des Städel entsteht etwas Neues für die Öffentlichkeit, für die Bürgergemeinschaft. Das ist vor allem auch deshalb ein so beglückendes Gefühl, weil es eben ein Bürger war, der das Museum vor knapp 200 Jahren als Stiftung gegründet hat, und sich dieses bürgerschaftliche Engagement bis in die Gegenwart fortsetzt.

positionen: Warum muss sich ein Museum immer weiterentwickeln?

Max Hollein: Damit diese Institution auch künftig eine wesentliche Rolle in der Gesellschaft spielt. Das kann sie nur, wenn private Geldgeber sie dabei unterstützen. Denn die öffentliche Hand kann diese Aufgabe schon lange nicht mehr allein bewerkstelligen.

positionen: Der Umbau hat rund 52 Mio. Euro gekostet. 50 Prozent davon kamen von öffentlichen Geldgebern, die andere Hälfte von Unternehmen und privaten Spendern. Sie sind studierter Kunsthistoriker und Betriebswirt. Wenn Sie Geldgeber für Ihre Sache begeistern wollen, profitieren Sie dann von diesen beiden Seiten Ihrer Vita?

Max Hollein: Ich fühle mich nicht so sehr als gesplante Persönlichkeit, sondern als ein Mensch, der beide Seiten in sich vereint. Natürlich hilft das, wenn Sie potenzielle Sponsoren gewinnen

wollen, wenn Sie sich in deren Geschäftsfelder und -strategien einfühlen können.

positionen: Wie unterschiedlich „ticken“ Ihre Geldgeber?

Max Hollein: Ganz unterschiedlich. Es gibt Spender, die sich spontan bei einem Abendessen für ein Engagement entscheiden. Dann gibt es Förderer, die uns beispielsweise beim Erweiterungsprojekt ein Jahr lang auf Herz und Nieren geprüft haben. Fragen zur Gebäudestatik waren da nichts Ungewöhnliches. Oder andere, die lieber abwarten und erst zum Schluss mit von der Partie sind. Ganz wesentlich war aber natürlich auch die großartige Unterstützung der Stadt Frankfurt sowie auch der Stadt Eschborn.

positionen: Sind Sie bei Ihrer Spendenkampagne strategisch vorgegangen, indem Sie die einzelnen Zielgruppen unterschiedlich angesprochen haben?

Max Hollein: Sicherlich. Ziel der Kampagne war, die Idee der Bürgerstiftung in den Vordergrund zu stellen. Es war uns klar, dass wir möglichst viele Privatleute für eine finanzielle Unterstützung der Erweiterung gewinnen wollten. Klar war auch, dass die Finanzierung von privater Seite auf verschiedenen Säulen ruhen muss. Also war es nur logisch, dass wir auch unsere Fundraising-Kampagne breit anlegen.

positionen: Haben Sie ein Beispiel, das diese Breite der Kampagne am besten verdeutlicht?

Max Hollein: Die Aktion, die wir zusammen mit der nahe gelegenen Schillerschule gemacht haben. Insgesamt sind 1.200 Schüler ins Städel gekommen und haben ihre Eindrücke von der Sammlung in Malereien und Zeichnungen festgehalten. Die haben sie dann im Familien- und Freundeskreis

verkauft. Die besten Arbeiten wurden im Rahmen einer Auktion versteigert. Auf diese Weise hat das Städel eine Spende von 25.000 Euro erhalten. Damit finanziert man natürlich nicht den ganzen Bau. Doch man glaubt nicht, wie stolz ein 14-jähriger ist, der dem Museum seine ersten „erzielten“ 120 Euro spendet. Für ihn ist das die erste mäzenatische Handlung in seinem Leben. Das ist eine sehr prägende Erfahrung, die auch einen erzieherischen Effekt hat.

positionen: Gehen wir mal zum anderen Ende der Bandbreite Ihrer Geldgeber: zu den finanzkräftigen Sponsoren wie dem Bankhaus Metzler, der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und der Royal Bank of Scotland. Warum geben diese Unternehmen Ihnen ihr Geld?

Max Hollein: Wir haben uns natürlich gefreut, dass sich das Bankhaus und die Familie von Metzler so stark engagiert haben. Aber auch hier ist das beileibe nicht meine Leistung, sondern Ausdruck einer langjährigen und über zwei Jahrhunderte gewachsenen Verbundenheit der Familie von Metzler mit dem Städel Museum. Manche Unternehmen wollen mit ihrem Engagement das Signal senden: Wir sind ein Unternehmen, das aus Frankfurt heraus tätig ist – das dabei aber einen sehr breiten Horizont hat. Genau deswegen war es so wichtig, auch Partner zu gewinnen, die weltweit aktiv sind. Mit ihrer Spende wollen sich diese Unternehmen – trotz aller Internationalität – als eine Art Bürger dieser Stadt bekennen.

positionen: Apropos Engagement: Wie viel Ihrer Zeit wenden Sie auf, um Geldgeber für Ihre Ideen zu begeistern?

Max Hollein: In der letzten Phase der Erweiterung habe ich sicherlich die Hälfte meiner Arbeitszeit

„Als Führungskraft in einem Museum muss man schon das Fachwissen, aber auch die Leidenschaft für den Job und das Gespür für Kunst mitbringen.“

dafür aufgewendet. Aber das lag auch daran, dass wir den Bau gestartet haben, als ein Großteil der Finanzierung noch nicht festgezurrert war. Diese Entscheidungsfreiheit hatten wir, weil wir als unabhängige Bürgerstiftung selbst Bauherr sind. Uns war natürlich klar, dass wir uns während der Bauzeit ungeheuer anstrengen müssen, um die Finanzierungslücke zu schließen.

positionen: Die Hälfte Ihrer Zeit ist eine ganze Menge. Was ziehen Sie persönlich aus diesen Gesprächen?

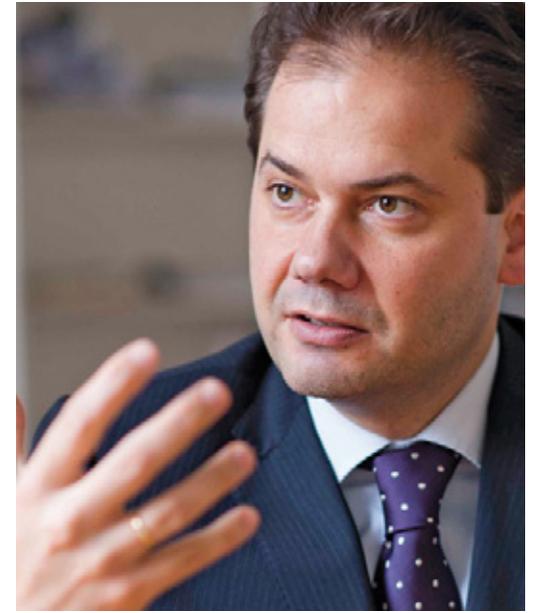
Max Hollein: Sie sind oft genauso inspirierend, als wenn ich mich mit Künstlern wie Thomas Hirschhorn und Jonathan Meese unterhalte. Denn die Gespräche mit potenziellen Geldgebern drehen sich ja nicht die ganze Zeit darum, welche Spende für welches Projekt gegeben werden könnte. Nicht nur mit Künstlern kann ich mich angeregt über die neuesten gesellschaftlichen Entwicklungen unterhalten. Ein Bankvorstand oder Unternehmenslenker hat dazu oft ähnlich interessante, wenn auch andere Dinge zu sagen.

positionen: Spendenzusagen hängen letztlich auch von Ihrem persönlichen Erfolg als Museumsdirektor ab. In der Betriebswirtschaft gibt es genug Kennziffern, um Erfolg zu messen. Welche Kriterien werden in der Welt der Kunst angelegt?

Max Hollein: Ein wesentliches Kriterium ist sicherlich, wie gut man eine Sammlung weiterentwickeln kann. Wie relevant die Ausstellungen sind, die man macht, ist ein weiteres. Gekoppelt an die Frage, wie stark die Ausstellungen die Wissenschaft voranbringen.

positionen: Eignet sich die Besucherresonanz als objektive Kennzahl? →





Max Hollein: ein Multi-Museumsdirektor, der trotz aller Visionen auf dem Boden bleibt, der aber auch die Position und den Freiraum einfordert, um seine Ideen umzusetzen.



Max Hollein: Sie ist zumindest ein Kriterium. Doch muss ich sagen, dass bei allen drei Häusern, die ich leite, das Ausstellungsprogramm nicht auf die Maximierung der Besucherzahlen angelegt ist. Dann würde das Programm ganz anders aussehen. Das ist nicht unser Ziel. Wir bemühen uns, einen neuen Blick auf etwas zu werfen oder neue Erkenntnisse vorzustellen – wohlwissend, dass manche Ausstellungen erfolgreicher sein werden als andere.

positionen: Wenn der Museumsstrategie Max Hollein einen Blick in die Zukunft wirft, was sieht er da?

Max Hollein: Ein Museum ist nicht nur ein physischer Ort. Für mich ist ein Museum eine Einrichtung, die weit über den Zaun des physischen Museumsgebäudes hinaus agiert. Die künftige Bedeutung eines Museums wird nicht nur davon bestimmt, wo es beheimatet ist und wie die Sammlung präsentiert wird. Sie wird auch stark davon abhängen, welche Rolle ein Museum in der Gesellschaft übernimmt, als primärer Vermittler von Kunst und Kultur. Denn unsere Gesellschaft – die Familie, die Schulen und andere Gruppen – wird dazu immer weniger in der Lage sein. Neue Schnittstellen werden sich auftun – besonders im Bereich der Medien. Wir reagieren bereits darauf und produzieren Filme, Webseiten, Audiobücher über Künstler, Kunstwerke oder Ausstellungen, die man sich auf ganz anderen Plattformen ansehen kann. Warum sollten wir das anderen überlassen, die vielleicht weniger Fachwissen darüber mitbringen?

positionen: Welche Mitarbeiter brauchen Sie, um diese Rolle als Museum einnehmen zu können?

Max Hollein: Museen sind im Grunde wie ein

kleines mittelständisches Unternehmen. In den drei Häusern, die ich leite, arbeiten insgesamt 150 Leute. Weltweit gesehen reicht die Bandbreite in größeren Museen von rund 30 bis 1.200 Mitarbeitern. Man braucht einerseits ein Team von Experten – Sammlungsleiter für die unterschiedlichen Bereiche wie Grafik vor 1750, Alte Meister oder Gegenwartskunst. Andererseits benötigt man Mitarbeiter, die in verschiedenen Disziplinen zu Hause sind und diese Expertenblicke miteinander vernetzen. Es geht darum, mit Menschen, aber gleichzeitig auch für Menschen zu arbeiten. Wir befinden uns im ständigen Dialog mit unseren Besuchern. Unsere Mitarbeiter sind mit Leidenschaft bei der Sache, sie leben für das Museum. Die Bezahlung ist dabei sicherlich nicht die wesentliche Motivation.

positionen: In Ihrer Zukunftsvision eines Museums – kommen da auch Quereinsteiger aus der Wirtschaft vor?

Max Hollein: Es gibt zum Beispiel Aufgaben in den Bereichen IT, Marketing und Presse, die sicherlich vergleichbar sind. In den anderen Bereichen ist der Sprung aus der Wirtschaft zum Museum extrem selten. Dafür sind die Systeme zu unterschiedlich. Ein Manager aus der Logistikabteilung der Deutschen Bahn könnte nicht mal so eben die Logistik eines Museums übernehmen. Als Führungskraft in einem Museum muss man schon das Fachwissen, aber auch die Leidenschaft für den Job und das Gespür für die Kunst mitbringen.

positionen: Mit der Leitung der Schirn haben Sie in Frankfurt vor zehn Jahren angefangen. Die Oberbürgermeisterin der Stadt, Petra Roth, warb Sie damals vom New Yorker Solomon R. Guggenheim Museum ab. Was hat Sie an Roths Angebot gereizt?

Max Hollein: Ich habe die Zeit in New York sehr genossen und hätte noch lange beim Guggenheim Museum bleiben können. Aber was mich an dem Angebot gereizt hat, war die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu arbeiten. Ich war zwar in der Pyramide der Organisation Guggenheim ganz weit oben angekommen, aber über mir war noch ein anderer. Ich aber wollte meine eigene programmatische Idee von einer Kulturorganisation der Zukunft umsetzen. Obwohl ich sehr jung war, hatte ich damals unterschiedliche Angebote, um diesen Traum zu realisieren.

positionen: Wieso haben Sie sich dann gerade für die Offerte aus Frankfurt entschieden?

Max Hollein: In der damaligen Situation der Schirn sah ich meine Chance: Die Kunsthalle hatte zwar einen Namen, befand sich aber in einer schwierigen Lage. Damals stand die grundsätzliche Frage im Raum, ob sie weiter bestehen soll. Frankfurt war für mich ein Ort, der dynamisch und international ist – und empfänglich für das, was ich in den USA gelernt habe: wie man an Menschen herantritt und wie man sie motiviert. Alles gute Ausgangsbedingungen, um eine andere finanzielle Basis für eine Institution wie die Schirn zu entwickeln.

positionen: Haben die Frankfurter zu Ihrem Erfolg beigetragen?

Max Hollein: Auf jeden Fall. Die Frankfurter denken sehr positiv, sie wollen sich begeistern lassen und wollen, dass etwas entsteht. Da bin ich aus meiner Heimat etwas anderes gewöhnt: Der Wiener ist vom Prinzip her eher skeptisch. Oder überspitzt formuliert: So mancher Wiener steht in der Früh auf und überlegt sich eher, was er heute verhindern kann.



Odgers Berndtson-Partner Christine Kuhl im Gespräch mit Max Hollein.

positionen: Herr Hollein, Sie haben viel erreicht in zehn Jahren Frankfurt: Sie sind Chef von drei bedeutenden Museen, haben zahlreiche bedeutende Ausstellungen konzipiert und einen Erweiterungsbau im großen Stil realisiert. Sie sind gerade mal 42 Jahre alt, was reizt Sie noch?

Max Hollein: Mich reizt sicherlich, das, was ich tue, auf eine größere Plattform zu stellen. Damit meine ich nicht die Leitung eines noch größeren Museums. Ich möchte eher ein Museumsunternehmen schaffen, das die externen Bereiche, mit denen das Museum derzeit zusammenarbeitet,

integriert. Denn wir machen vieles, was ein Medienkonzern oder ein Bildungsunternehmen auch macht. Wichtig ist, dass die Kernaufgaben des Museums – das Sammeln, Forschen, Bewahren und Vermitteln – dabei weiterhin eine wichtige Rolle spielen.

positionen: Herr Hollein, wir danken Ihnen für das Gespräch.

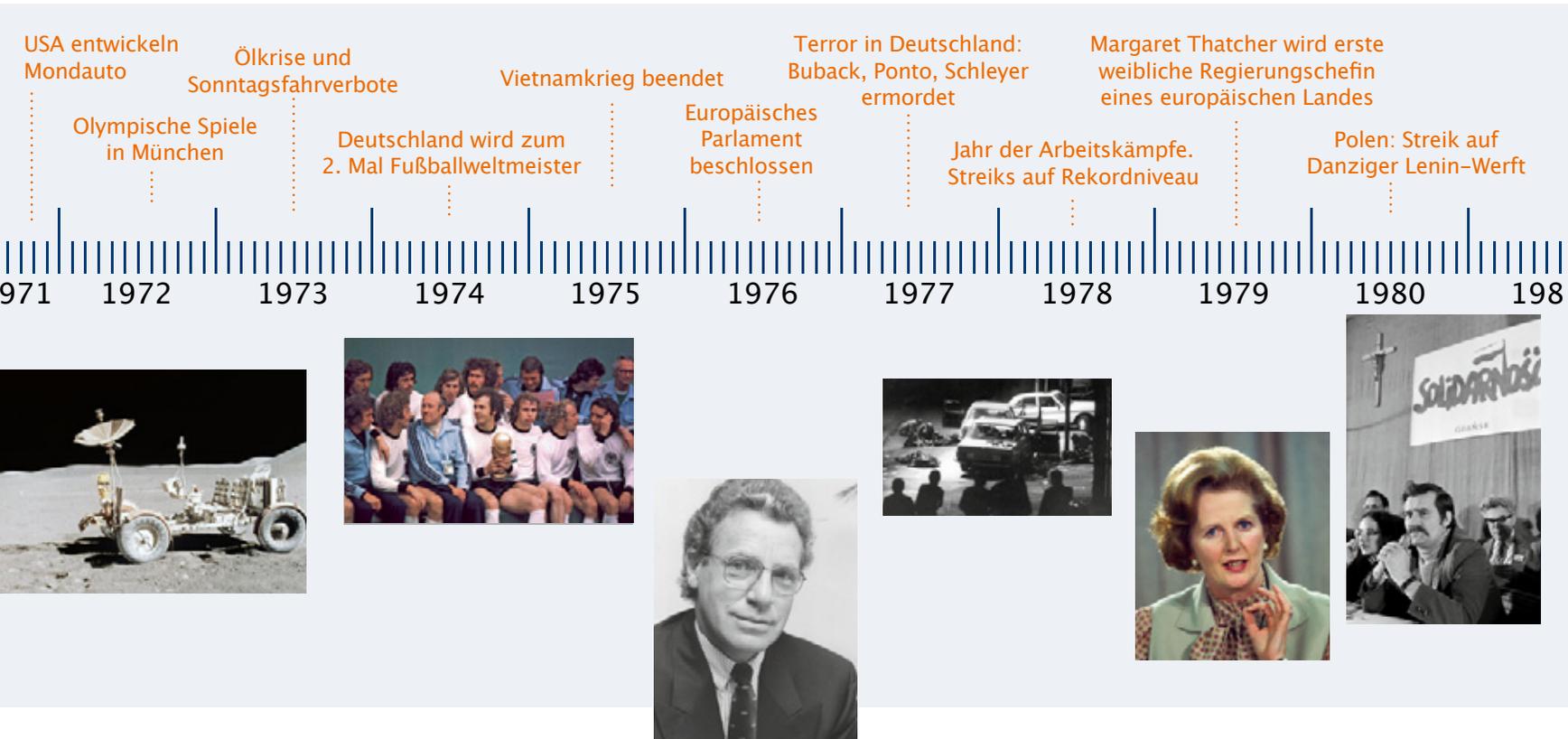
Max Hollein

Betriebswirt und Kunsthistoriker – eine Kombination, die Max Hollein auszeichnet. Deswegen sehen viele in ihm zuerst den Kulturmanager – und nicht den Museumsdirektor. Der 42-jährige Wiener legte eine Blitzkarriere hin: Direkt nach dem Doppelstudium in Wien ging der Sohn des Architekten Hans Hollein nach New York zum Solomon R. Guggenheim Museum. Bis Ende 2000 arbeitete er dort eng mit Direktor Thomas Krens zusammen, zuletzt als „Chief of Staff“ und Verantwortlicher für die Projekte in Europa.

Das Guggenheim verließ er 2001, um selbst an der Spitze einer Kulturinstitution zu stehen. In der Leitung der Schirn Kunsthalle Frankfurt sah er die Möglichkeit, seinen Traum zu leben. Fünf Jahre später kamen noch das Städel Museum und die Liebieghaus Skulpturensammlung hinzu. Hollein ist dafür bekannt, dass er seinen Mitarbeitern viel Freiraum lässt. Nur so entsteht, wie er es ausdrückt, „eine großartige Dynamik“.



Optische Täuschung: Wenn der Besucher den 3.000 Quadratmeter großen Erweiterungsbau des Städel Museums betritt, vergisst er für einen Moment, dass er sich unter der Erde befindet. Wabenartige Fenster – umringt von jeweils 42 dimmbaren LED-Lampen – vertreiben die Kelleratmosphäre. Die Lampen verstecken sich hinter dem halbtransparenten Stoffbezug der Fenster. „Sonst hätten wir ja hier ein Strahlen und Glitzern wie bei Swarovski“, sagt Hollein in Anspielung auf den österreichischen Schmuckhersteller. Während des Interviews, das zwei Monate vor der Eröffnung des Erweiterungsbaus geführt wurde, liegen zwei Maler auf einem fahrbaren Gestell direkt unter der Decke, um ihr den finalen Anstrich zu verpassen. „An der Technik der Kuppelkonstruktion hat sich seit Michelangelo wirklich nichts geändert“, stellt Odgers Berndtson-Partner Christine Kuhl schmunzelnd fest. Seit Eröffnung des Erweiterungsbaus Ende Februar haben mehr als 150.000 Gäste das Städel Museum besucht.



Theo Gehlen
Geschäftsführer
1975–1996

Executive Search im Wandel der Zeit

Im August 2011 beging Odgers Berndtson das Jubiläum seines 40-jährigen Bestehens in Deutschland. Als Mitbegründer des Executive Search in Deutschland hat Odgers Berndtson dem Markt immer wieder Impulse für die Entwicklung der eigenen Profession geben können. Ein solches Jubiläum ist daher Anlass, auf die eigene Entwicklung und die der Branche zurückzublicken – ohne dabei in einseitige Lobeshymnen zu verfallen.

Von Peter Herrendorf

Die Wurzeln des Executive Search gehen in die 30er-Jahre zurück. In den USA gab es damals erste Bemühungen, der Personalbeschaffung einen neuen Weg zu bahnen. Einen deutlichen Schub in der Entwicklung dieses neuen Service gab es allerdings erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Jenseits des Atlantiks führte das Missverhältnis zwischen dem Führungskräftebedarf in der seinerzeit boomenden Nachkriegswirtschaft und den durch den Krieg dezimierten und berufsunerfahrenen Altersjahrgängen zu einem verschärften Wettbewerb um die besten Köpfe. Diese Entwicklung stellte sich, wie so häufig, mit einem Zeitverzug von gut zehn Jahren auch in Europa ein.

Holpriger Start in Deutschland

Im stets gut regulierten Deutschland tat sich die junge Beratungsdisziplin mit der Etablierung schwer. Behindert wurden die Personalberater in der Bundesrepublik vom Arbeitsförderungs-gesetz, das der Bundesanstalt für Arbeit (BA) das staatliche Arbeitsvermittlungsmo-nopol garantierte. Das Marktvolumen in der Personalberatung lag Anfang der 60er-Jahre noch bei etwa 300 Suchaufträgen pro Jahr, die allerdings anzeigen-gestützt bearbeitet wurden. Erst zur Mitte der 60er-Jahre wurde als Rekrutierungsmethode die Direktansprache

eingesetzt. Bis 1970 galten Personalberater als unerlaubte Arbeitsvermittler. Formell blieb die Direktansprache bis in die 90er-Jahre verboten und war nur durch eine Duldung der BA möglich. Gerade der Betrieb von Kandidatenkarteien wurde gar durch Hausdurchsuchungen bei den Personalberatungen überprüft, da diese unter das Direktanspracheverbot fielen. Aus dieser Zeit scheint das in den Augen mancher mit einem besonderen Flair versehene Image der Personalberater zu stammen, das sich mit den vertraulichen Gesprächen mit Topmanagern in feinen Hotels und Restaurants, dem Wissen um noch geheime Unternehmensentscheidungen und der Arbeit als Einzelkämpfer in einer damals rechtlichen Grauzone begründen lassen mag.

Trotz dieser rechtlichen Einschränkungen führten die reale Nachfrage der Unternehmen nach dieser Dienstleistung und die zunehmende Zahl der Personalberatungsunternehmen zu einem stark wachsenden Marktvolumen in den 70er- und 80er-Jahren. Nachdem Per Berndtson 1965 in Brüssel begonnen hatte, eine Personalberatung aufzubauen, gelang ihm 1971 der Sprung nach Deutschland. In Frankfurt begannen Pioniere im Executive Search um Theo Gehlen und Dr. Gernot Müller, den Markennamen Berndtson zu etablieren.



Dr. Gernot Müller
Geschäftsführer
1978–2000

Boomjahre und Marktzergliederung

Die ersten Boomjahre der Branche von 1980 bis zur deutschen Wiedervereinigung führten zu einer Goldgräberstimmung, die bis heute immer wieder Hasardeure anzieht, die bestenfalls als Kopfgeldjäger zu bezeichnen sind und sich auf das bloße Verschieben von Lebensläufen ohne eine begleitende Beratung von Klienten und Kandidaten fokussieren.

Die 90er-Jahre waren zunächst von dem erhöhten, wiedervereinigungsbedingten Bedarf an Führungskräften und gegen Ende des Jahrzehnts von der Aufbruchstimmung durch die Start-up-Szene geprägt. Die Börsengänge vieler Online-Dienstleister führten nicht nur zu dem Hype am „Neuen Markt“, sondern auch zu einer starken Nachfrage nach jungen und unternehmerisch denkenden Beratern und Bankern, die vielfach noch nicht charakterlich gefestigt waren und oftmals nur von dem Gedanken getrieben wurden, schnell Millionär werden zu wollen. Diese Wirtschaftsphase, in der nur Superlative zu gelten schienen, war für alle Beratungen ein gutes Geschäft und der scheinbare Beginn eines grenzenlosen Wachstums. In dieser Phase versuchten nochmals viele, auf den Beratungszug aufzuspringen, was zu einer weiteren Fragmentierung auf der Anbieterseite führte.

In den 90er-Jahren kam es in Deutschland auch zu den marktbeeinflussenden Liberalisierungen im Post-, Telekommunikations- und Energiemarkt mit einem ganz spezifischen Personalbedarf. Einher ging diese Marktveränderung mit der zunehmenden Europäisierung und späteren Globalisierung der deutschen Wirtschaft. Dadurch erwuchs eine gesteigerte Nachfrage nach international und damit kulturell vielfältig erfahrenen Managern. Die Zeit der einzig in der Deutschland AG sozialisierten Manager begann sich dem Ende zuzuneigen.

Den veränderten Anforderungen in den einzelnen Branchen trug Odgers Berndtson schon in den frühen 90er-Jahren Rechnung, indem es auf diese Schlüsselbranchen ausgerichtete Industry Practices gründete und in der eigenen internationalen Organisation vernetzte.

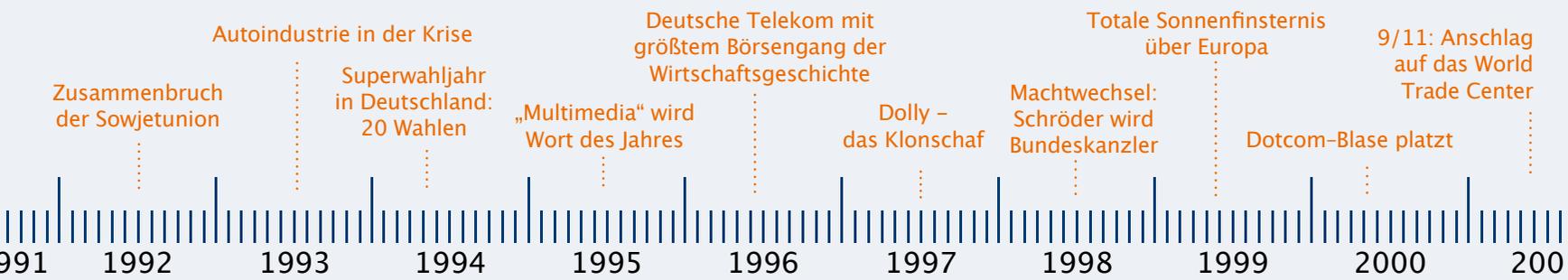
Wechselhaftes Jahrzehnt im neuen Jahrtausend

Das laute Platzen der Dotcom-Blase, die Folgen des 11. September 2001 und der Beginn des Golfkriegs führten nicht nur zu einer globalen Rezession, sondern auch zu einer sich über drei Jahre erstreckenden Krise des Executive Search-Marktes. In dieser Zeit zeigte sich, dass viele Berater sich nur durch den Kitt des Erfolges und des damit verbundenen großen Geldes mit ihren Gesellschaften verbunden sahen. Es kam folgerichtig zu einem brancheninternen Stühlerücken. Einige Berater verließen ihre Unternehmen, verselbstständigten sich oder fanden sich mit anderen zu neuen Unternehmen zusammen.

„Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Personalberaters ist seine professionelle Intuition.“

Zur Mitte des letzten Jahrzehnts kam es für die Personalberatungen durch die verstärkte Globalisierung wieder zu einer kontinuierlichen Steigerung der Nachfrage. Nachdem die Branche 2008 einen neuen Umsatzrekord erzielte, stürzte sie 2009 erneut jäh ab. Die Subprime-Krise in den USA schlug auf die bis dahin prosperierende deutsche Exportindustrie durch. Die Folge waren massive Einstellungsstopps bei fast allen Klienten, und für die erfolgsvorwöhnten Personalberater kam es in nur einem Jahr zu einem Umsatzeinbruch, der dem von 2002 bis 2004 entsprach. Gerade der bis 2008 für die Personalberatungen so bedeutsame Sektor der Finanzindustrie hat sich bekanntermaßen bis heute nicht erholt und zeigt sich weiterhin sehr zurückhaltend bei Neueinstellungen.





Dieter Stein
Geschäftsführer
1983–2005



Im vergangenen Jahrzehnt ergab sich jedoch auch eine Nachfrage nach Managern für neu entstandene Positionen, z. B. Spezialisten im Bereich Compliance und Risikomanagement. Außerdem wurden Personalberater vermehrt bei der Suche nach professionellen Aufsichtsräten hinzugezogen. Aktuell sind Personalberater von ihren Klienten oftmals mandatiert, für mehr Vielfalt im Management zu sorgen. Heute wird darunter vor allem verstanden, Frauen für Führungs- und Aufsichtsratspositionen zu rekrutieren. Morgen werden es aufgrund der demografischen Entwicklung vermehrt Ausländer und auch Manager sein, die heute oftmals wegen ihres Alters nicht in Erwägung gezogen werden.

Management Audit – das zweite Standbein

In den vergangenen Jahren hat sich das Management Audit als zweites Standbein der Executive Search-Gesellschaften etabliert. Ein Management Audit stellt eine strukturierte, zukunftsorientierte Erfassung, Analyse und Bewertung der Potenziale einzelner Führungskräfte oder ganzer Führungskräfte-Teams eines Unternehmens dar. Dessen Umsatzanteil dürfte sich in einem gesunden Maß bei 10 bis 30 Prozent bewegen. Erfolgreich sind Audits von Personalberatern, wenn es gelingt, eine managementdiagnostische Kompetenz mit der Erfahrung aus der Besetzung von Managementpositionen in dieser Branche zu kombinieren. Nur so ist gewährleistet, dass zu auditierende Manager nicht nur an einem Kompetenzmodell ausgerichtet und miteinander verglichen werden, sondern auch ein Benchmarking mit dem relevanten Markt und dort tätigen Vergleichspersonen erfolgt.

Erfolgsfaktoren einer Personalberatung

In jeder Branche gehört es heute für Manager zum Alltag, während der Tagesarbeit durch den berechtigten Anruf aus der Routine gerissen zu werden. In den ersten zehn Sekunden des Anrufs entscheidet sich, ob der angerufene Manager zum Kandidaten wird oder ob er verärgert über die Störung auflegt. Die Manager sind zunehmend wählerischer geworden, mit wem sie ins Gespräch eintreten. Die Kunst und große Herausforderung des Beraters liegt darin, binnen kurzer Zeit am Telefon kraft seiner Professionalität und der

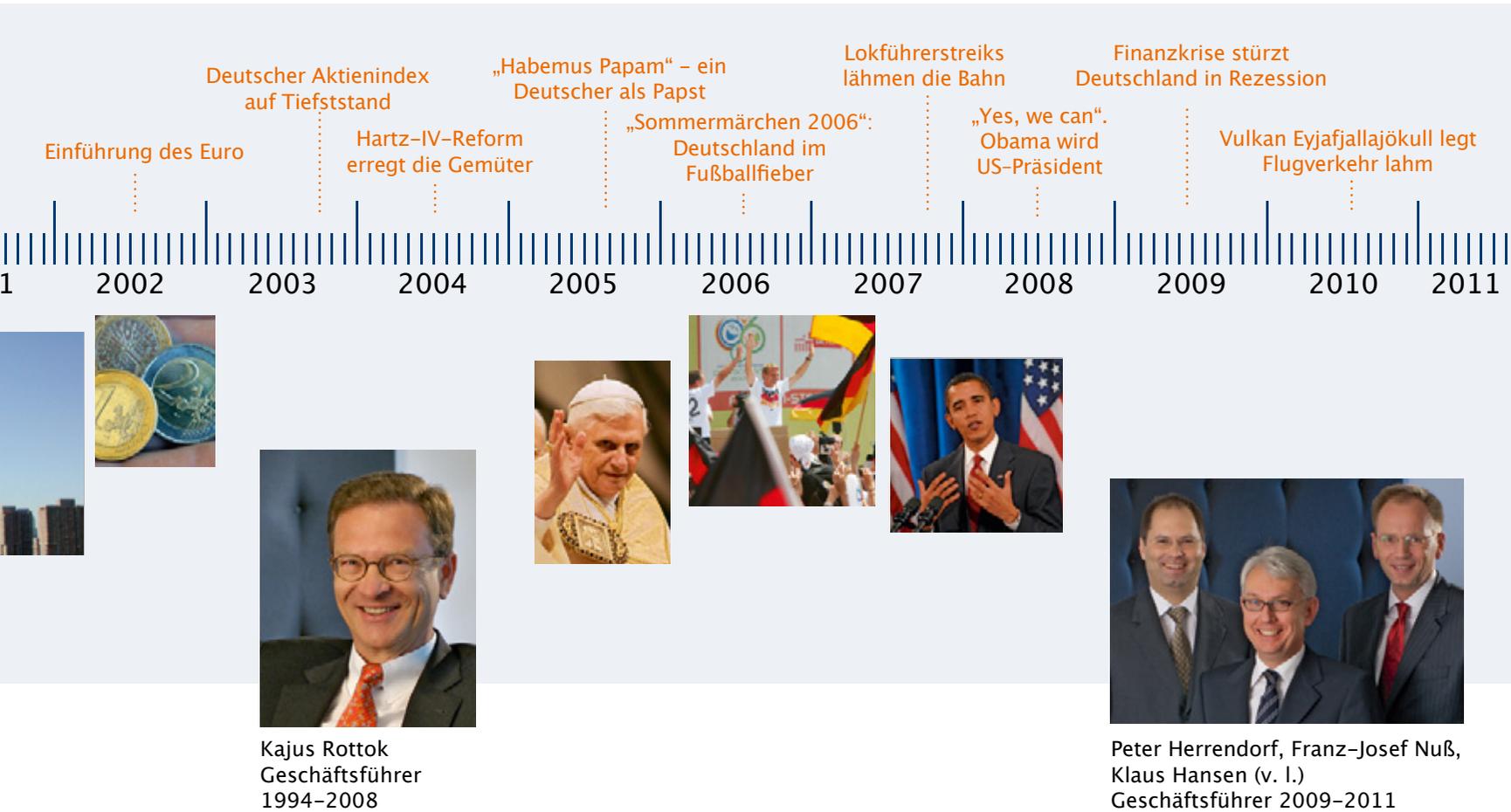
in dem Projekt notwendigen Fachkompetenz das Vertrauen des Managers zu gewinnen. Die Professionalität des Beraters drückt sich in der Seriosität und Integrität vermittelnden Kommunikation aus. Der Personalberater ist ein im besten Sinne verstandener Verkäufer. Er muss einerseits in der Lage sein,

„Die Social Media ersetzen nicht die Arbeit eines Personalberaters.“

durch seine Art der Ansprache geeignete Kandidaten zu motivieren, sich auf weitere Gespräche zu der zu besetzenden Position einzulassen. Auf der anderen Seite muss er die Ehrlichkeit und Gradlinigkeit besitzen, einem Kandidaten zu sagen, dass eine Position nicht zu ihm passt. Projektbezogen mag sich der Berater damit selbst schädigen, mittelfristig danken es ihm jedoch die Kandidaten.

Einen weiteren wesentlichen Unterschied zwischen den einzelnen Personalberatungsgesellschaften bildet ihre Branchenkompetenz und die damit in der Regel verbundenen Netzwerke unter den relevanten Managern. Der schnelle Zugang zu vorhandenen Informationen über im Fokus stehende Manager ist ebenfalls ein Differenzierungsmerkmal.

Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Personalberaters ist jedoch seine professionelle Intuition – die Intuition bei der Vorhersage der Erfolgswahrscheinlichkeit des Kandidaten in der zu besetzenden Position. Eine solche Intuition ist beim Personalberater weder genetisch veranlagt noch auf einer Schulbank erlernbar. Executive Search ist ein Erfahrungsgeschäft. Ein Personalberater braucht mehrere Jahre, um in der Lage zu sein, das unternehmerische und kulturelle Umfeld, in dem der Kandidat arbeiten soll, mit dessen Kompetenzen, seinen bisherigen beruflichen Erfahrungen sowie Erfolgen abzugleichen.



Ausblick für das Executive Search

Executive Search ist über die vergangenen fast 50 Jahre zu der zentralen Rekrutierungsform für Führungskräfte und Spezialisten geworden. Es ist aus der Rekrutierungsstrategie aller Branchen nicht mehr wegzudenken. Der demografische Wandel wird die Not der Unternehmen bei der Führungskräfte-suche noch verschärfen.

Zuletzt spielte die stärkere Globalisierung der Wirtschaft den weltweit vernetzten Executive Search-Gesellschaften in die Hände. Klienten wollten die Betreuung aus einer Hand, gleich an welchem Platz auf der Welt. Auch der weltweite Zugang zu Kandidaten schien den globalen Search-Firmen leichter zu fallen. Nun steht das Executive Search alter Prägung vor einer weiteren Zeitenwende.

Während Personalberater ihren Klienten bisher einen besonderen Mehrwert bei der Identifikation von Kandidaten und damit der Herstellung einer Markttransparenz bieten konnten, schwindet dieser Vorteil zunehmend mit der öffentlichen Verfügbarkeit von persönlichen Informationen. Die Social Media-Netzwerke wie LinkedIn, Xing etc. haben diese Entwicklung verschärft. Zukünftig wird daher der Schwerpunkt in einem Executive Search-Prozess auf der Auswahl und detaillierteren Beurteilung der Kandidaten anhand der Ausprägung notwendiger Kompetenzen, der Passfähigkeit mit der neuen Unternehmenskultur, dem sogenannten Culture Fit®, und letztlich der Erfolgsprognose in der neuen Position liegen. Die Social Media ersetzen insofern nicht die Arbeit der Personalberater, sondern erfordern eine ausgeprägtere managementdiagnostische Kompetenz der Berater – damit diese eine so erfolgreiche Entwicklung nehmen können wie in den zurückliegenden Jahrzehnten des Executive Search.

Peter Herrendorf ist Managing Partner von Odgers Berndtson Deutschland und besetzt dort seit 1998 Führungspositionen im Gesundheitswesen, bei öffentlich-rechtlichen Auftraggebern und Non-Profit-Organisationen.



Von Führern und Managern

Für die komplexen Aufgaben der Unternehmensführung sind zukünftig mehr denn je echte Führungspersönlichkeiten gefragt. Persönlichkeiten, die den Mut und die Fähigkeit besitzen, Entscheidungen unter hoher Unsicherheit zu treffen, die flexibel agieren können, aber auch an ihren Zielen, Werten und Visionen unbeirrt festhalten, und die nicht zuletzt in der Lage sind, Verantwortung zu delegieren und andere zum selbstständigen Handeln zu befähigen. Eine Analyse darüber, wo echte Führungspersönlichkeiten zu finden sind und was diese von „Managern“ unterscheidet.

Von Klaus Hansen

Die Anforderungen an Unternehmensführer sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Bereits in einer von Odgers Berndtson 2009 durchgeführten Befragung der Aufsichtsräte in DAX 30-Konzernen zeigte sich deutlich, dass neue Chief Executive Officers (CEOs) vor allem an ihren Führungsfähigkeiten und Charaktereigenschaften zu messen sein werden. Fachliche Exzellenz wird mittlerweile vorausgesetzt. Dagegen gehören nach Meinung der obersten Aufsichtsorgane vor allem Sozialkompetenz, Visionsfähigkeit, Entschlusskraft sowie die Fähigkeit, Mitarbeiter zum selbstständigen Handeln zu befähigen, zum Idealprofil eines zukünftigen Unternehmensführers.

Was aber bedeutet in diesem Zusammenhang Führungsfähigkeit – vor allem vor dem Hintergrund, dass wir in Deutschland nur ungern von „Führern“, sondern lieber von „Managern“ sprechen? Was vordergründig nur nach einer Wortspielerei aussieht, berührt aber in Wirklichkeit einen zentralen Punkt in der Frage, wer für das „C-Level“ letztlich geeignet ist und wer nicht.

Erfolgreiche Führung setzt zunächst einmal die persönliche Befähigung voraus, Ziele erkennen und richtig setzen zu können, um anschließend durch die Vorgabe der für die Erreichung der Ziele notwendigen Mittel andere dazu zu befähigen, die Ziele zu erreichen. Hieraus ergeben sich zwei zentrale Anforderungen an eine oberste Führungskraft:

An erster Stelle steht hier die Fähigkeit, ungeachtet kurzzeitiger Trends eine Vision und daraus abgeleitet eine Strategie entwickeln zu können. Diese wesentliche schöpferische Leistung des Unternehmensführers schafft erst den Handlungsrahmen für alle weiteren Entscheidungen und die Grundlage für eine Delegation von Verantwortung, die in den heutigen

komplexen Organisationen unabdingbar ist. Oder anders ausgedrückt: Ohne Ziel ist jeder Weg richtig.

Die Entwicklung und Formulierung einer solchen Vision kann zwar durch interne und/oder externe Unterstützung befördert werden, am Ende verlangt es aber nach der Gestaltungskraft des Unternehmensführers, die nicht erlernbar, sondern als individuelle Veranlagung vorhanden ist – oder eben nicht. Dem langjährigen Vorstandsvorsitzenden der Deutsche Post AG, Klaus Zumwinkel, etwa sagt man nach, dass seine Strategie für den Konzern, die er Anfang der 90er-Jahre auf der Rückseite einer Visitenkarte formuliert und die bis zu seinem Ausscheiden Anfang 2008 Gültigkeit besessen hatte, in ihrer Einfachheit und Logik bestechend war: Kapitalbeschaffung durch Börsengang – geografische und produktseitige Expansion – Weltmarktführerschaft in der Logistik.

Was hierbei zunächst simpel klingt, erfordert jedoch die seltene Kombination aus visionärer Kraft, einem hohen Maß an Abstraktionsvermögen, Unbeirrbarkeit in der Umsetzung und Mut zum Risiko. Nur dann wird aus dem Visionär ein Unternehmer.

Die zweite wesentliche Anforderung an einen Unternehmensführer ergibt sich aus der Notwendigkeit, die Umsetzung der einmal formulierten Strategie durch andere erfolgreich sicherzustellen. Dieser eigentliche Führungsvorgang lebt ebenfalls von der Persönlichkeit und damit vom angeborenen Talent der Person, ungeachtet der unternehmerischen Umgebung führend wirken zu können. Wenn früher Führung durch persönliches Vorleben und einen direkten Austausch mit den Mitarbeitern möglich war, so sind in heutigen Großunternehmen mit mehreren Hunderttausend Beschäftigten, in denen teilweise die Vorstände selbst über mehrere Kontinente verstreut arbeiten, andere Führungsmittel gefragt.

Umso wichtiger ist es daher, Führung als Anleitung zum selbstständigen Handeln zu begreifen. Die heute vorhandenen Informations- und Kommunikationsmittel sind für den Führungsvorgang dabei eher Fluch als Segen. Es ist erstaunlich zu erleben, wie viele sogenannte Führungskräfte durch Mikromanagement nicht nur das Ergebnis, sondern schon die Durchführung von Maßnahmen zu steuern versuchen, was nicht nur häufig in der Demotivation der nachgeordneten Führungskräfte, sondern auch in einer gefährlichen Verwischung von Verantwortung endet.

„Zukünftige CEOs werden vor allem an ihren Führungsfähigkeiten und Charaktereigenschaften gemessen werden.“

„Führung ist Anleitung zum selbstständigen Handeln.“

Erfolgreiche Unternehmensführer sind also im Wesentlichen durch zwei Merkmale gekennzeichnet: zum einen durch die gestalterische Kraft zur Formulierung einer Vision und die Durchsetzung der daraus abgeleiteten konkreten Unternehmensziele und zum anderen durch die Fähigkeit, nachgelagerten Führungskräften den notwendigen Handlungsspielraum und die dazu nötigen Kompetenzen einzuräumen – ohne die eigene, letzte Gesamtverantwortung dadurch zu verwässern. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass erfolgreiche Unternehmensführer oftmals ihre Karriere in sehr unterschiedlichen Branchen und Unternehmen haben entwickeln können, weil gute Führung eben nicht von eigenem Detailwissen abhängt, sondern von der Fähigkeit, anderen den Rahmen für erfolgreiches Handeln zu schaffen.

Dem gegenüber steht der „Manager“. Wenn man Management mit „Handhabung“ übersetzt, dann wird der Unterschied zur Führung schnell deutlich. Management ist eine unterstützende, dienende Funktion der Führung, die wichtig, aber eben nur eine Teilmenge ist. Im Gegensatz zur Unternehmensführung ist Management erlernbar, da es weitgehend von manuellen, organisatorischen Fähigkeiten abhängt. Das Betriebswirtschaftsstudium heißt im Angelsächsischen „Business Administration“, wobei „Administration“ übersetzt „Verwaltung, Ausführung“ bedeutet. In jedem Unternehmen sind Manager unerlässlich, denn sie planen, koordinieren, evaluieren und setzen um, und das durchaus mit großer finanzieller oder materieller Verantwortung. Was jedoch fehlt, ist das ganzheitliche Moment des unternehmerischen Handelns. Hinzu kommt, dass in heute oftmals vorzufindenden (Multi-)Matrixorganisationen bisweilen jegliche individuelle Verantwortung abhandenkommt, was das Entstehen einer reinen „Management“-Kultur noch verstärkt. Führung im eigentlichen Sinne des Wortes wird, wenn überhaupt, auf die oberste Konzernebene reduziert, mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen.

Führungspersönlichkeiten entwickeln sich daher selten in Matrixorganisationen. Sie wachsen eher in einem durch ganzheitliche Verantwortung geprägten Umfeld, wie es beispielsweise bei inhabergeführten Unternehmen sowie im Private Equity-Umfeld häufig vorzufinden ist. Wer das richtige Führungstalent mitbringt und schon früh unternehmerische Verantwortung übernehmen kann, bekommt die Chance, aus Fehlern lernen zu können, Souveränität zu entwickeln und damit an Persönlichkeit und Charakterstärke zu reifen.

Wenn Aufsichtsräte in Zukunft richtigerweise mehr Wert auf die Führungsfähigkeit ihrer CEOs legen, dann muss sich das bei der Festlegung des Anforderungsprofils bereits sichtbar manifestieren. Hierbei wird immer noch zu häufig unterstellt, dass „wer so weit gekommen ist, wohl führen könne“, was ein Irrtum ist. Stattdessen bedarf es unternehmerischer Charaktere, die nicht in Drei- oder Fünfjahresverträgen denken und handeln, sondern in Märkten, Chancen und Risiken. Menschen, bei denen die Persönlichkeit den Unterschied ausmacht. Unternehmensführer eben und keine Manager.

Idealprofil eines zukünftigen CEOs

Umfrage unter den Aufsichtsräten in DAX-Unternehmen, Studie „In 20 Jahren zum CEO“, Odgers Berndtson 2009

Rang	Kompetenzen	Häufigkeit der Nennungen*
1	Führungsfähigkeit	97%
2	Sozialkompetenz	74%
3	Visionsfähigkeit	46%
4	Teamfähigkeit	29%
5	Analytische Begabung	23%
6	Kommunikationsfähigkeit	17%
7	Initiative	17%
8	Ausstrahlung	17%
9	Durchsetzungsstärke	17%
10	Ergebnisorientierung	11%
11	Entscheidungsfähigkeit	11%
12	Leistungswille	11%
13	Integrität	11%
14	Urteilsvermögen	6%
15	Mitarbeiterintegration	6%
16	Frustrationstoleranz	6%

*Mehrfachnennungen möglich.



Klaus Hansen ist Managing Partner bei Odgers Berndtson. Er leitet die Industry Practice Energy/Utilities und ist Mitglied in der Industry Practice Industrial. Hansen besetzt Geschäftsführer-, Vorstands- und Aufsichtsratspositionen in der Ver- und Entsorgungswirtschaft, der Logistik sowie im Maschinen- und Anlagenbau.

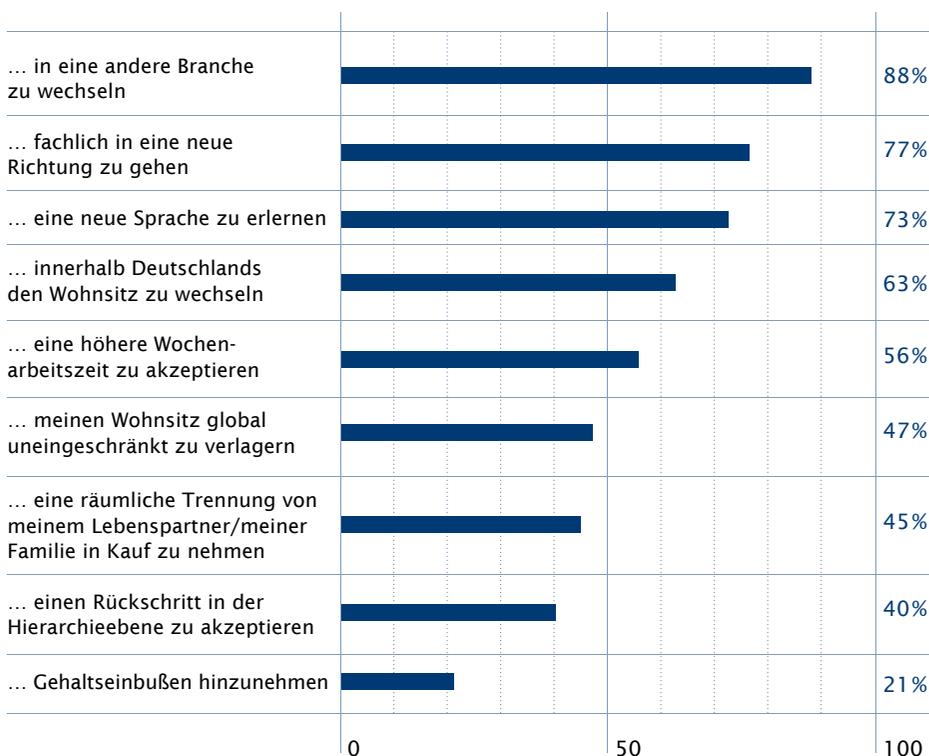
Führungskräfte haben Mut zum Branchenwechsel

Im Rahmen des „Manager-Barometers 2011“ hat Odgers Berndtson Führungskräfte in ganz Deutschland nach ihren Karrieremotiven, ihrer Einsatzbereitschaft und ihrer persönlichen Work-Life Balance befragt. Dabei zeigten sich Deutschlands Manager erstaunlich flexibel: Rund 90 Prozent der Befragten sind bereit, für ihren nächsten beruflichen Schritt die Branche zu wechseln.

Der fortschreitende Fach- und Führungskräfemangel wird dazu führen, dass Unternehmen ihre branchenspezifischen, „siluartigen“ Rekrutierungsstrategien werden aufweichen müssen. Deutschlands Führungskräfte sind hier bereits gedanklich einen Schritt weiter, was ihre große Bereitschaft zum Branchenwechsel im Rahmen unserer Befragung belegt. Unternehmen werden sich daher verstärkt mit Quereinsteigern und damit auch mit Querdenkern auseinandersetzen müssen.

Während sich die Befragten die mit einem Branchen- oder Fachrichtungswechsel verbundene intellektuelle Mobilität eindeutig zusprechen, ist ihre räumliche Mobilität allerdings weniger ausgeprägt, wie ihre geringere Bereitschaft zu einem Wohnortwechsel (63 %) oder einer räumlichen Trennung von ihrer Familie (45 %) belegt.

Was sind Sie bereit, für Ihren nächsten beruflichen Schritt zu investieren?



Zur Methodik des Manager-Barometers

Befragt wurde das Executive Panel von Odgers Berndtson, das Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen in Deutschland beinhaltet. Teilgenommen haben 1.300 Manager. Die Befragung wurde online und anonym im Jahr 2011 durchgeführt.

Die vollständigen Ergebnisse des Manager-Barometers 2011 finden Sie zum Download unter www.odgersberndtson.de

Auch die persönliche Work-Life Balance ist Führungskräften immer wichtiger. Ihre Aussagen dazu zeigen deutlich den Wunsch der Manager nach einer Reduzierung ihres zeitlichen Engagements im Beruf und einer ausgewogeneren Gestaltung ihres Alltags – trotz Karriere. Zugunsten von Familie, Freizeit, Weiterbildung und gesellschaftlichem Engagement möchten sie den Zeitanteil, den sie in einer typischen Siebentagewoche für ihre berufliche Tätigkeit aufwenden, um durchschnittlich zehn Prozent verringern.

Eine positive Nachricht für alle Unternehmen ist die Aussage der Führungskräfte, dass sie die Freude an der Führungsaufgabe für ihren weiteren Karriereweg am meisten motiviert (61 %). Denn nur führungsstarken Persönlichkeiten wird es gelingen, die immer anspruchsvollere Leitung von komplexen Teams und Prozessen zu bewältigen. Gleichmaßen stark sind die Befragten durch den Einsatz ihrer persönlichen Stärken und Begabungen motiviert. Für die Unternehmen steht dahinter die Notwendigkeit, die Stärken und Begabungen ihrer Führungskräfte genau zu identifizieren und transparent zu machen, um darauf eine zukunftsfähige, individuelle Personalentwicklung aufzubauen. Motivatoren wie Status, Titel, Geld oder Familientradition wurden von den Managern deutlich niedriger priorisiert.

In der Auswertung der Befragung nach Altersgruppen ergaben sich bei der Gruppe 60 plus interessante Aspekte. Ältere Führungskräfte sind zwar hinsichtlich eines Branchen- oder Fachrichtungswechsels weniger flexibel, dafür aber bereit, bei einer beruflichen Veränderung eine höhere Wochenarbeitszeit oder Gehaltseinbußen zu akzeptieren. Dieses Potenzial wird von den Unternehmen bisher nicht ausreichend genutzt.

Die Befragten selbst sehen gerade in den vielfältigen Facetten des Personalmanagements die zentrale Herausforderung der nahen Zukunft. Die Dringlichkeit einer Prioritätenveränderung ist vielfach noch nicht Gemeingut in den Unternehmen geworden. Die Sensibilität der Manager gegenüber den früher als „weiche Faktoren“ bezeichneten Kriterien entscheidet immer mehr über die Wahl eines Arbeitgebers bzw. über den Verbleib in einem Unternehmen. Der „War for Talents“ hat noch gar nicht richtig begonnen.



Globale Jagd im Jahrhundert-Markt

Life Sciences sind eine der Branchen mit dem höchsten Wachstumspotenzial unseres Jahrhunderts. Manager, die naturwissenschaftliche Kenntnisse mit einem wirtschaftlichen Background vereinen und fähig sind, die neuen Märkte und Technologien in Segmenten wie Diagnostik und Medizintechnik aufzubauen, sind zunehmend gefragt – aber äußerst rar. Um geeignete Kandidaten zu gewinnen, sind internationale, segmentübergreifende Ansätze erforderlich. Odgers Berndtson hat sich mit seiner globalen Industry Practice Life Sciences frühzeitig auf diesen wachsenden Bedarf eingestellt.

Von Hubert Lindenblatt

Wie organisiert eine immer älter werdende Gesellschaft ihr Gesundheitssystem? Wie kann es gelingen, eine hoch technisierte und individualisierte Medizin bezahlbar zu machen? Und wie gehen wir damit um, wenn uns künftig ein simpler Gen-Check das Wissen über Krankheitsdispositionen und Medikamentenverträglichkeiten liefert? Das sind nur einige der Fragen unseres Gesundheitswesens, mit denen sich Politik und Gesellschaft aktuell konfrontiert sehen. Aufgrund ihrer elementaren Bedeutung für alle Bereiche unseres Lebens sprechen Wissenschaftler aktuell sogar vom „Jahrhundert der Gesundheit“. Die Maßnahmen zur Lösung dieser Fragen sind gleichzeitig dynamische Wachstumstreiber für die Life Sciences-Branche. Mit ihren Segmenten Pharma, Biotechnologie, Medizintechnik und Diagnostik liefert sie innovative Produkte, die Krankheiten besser vorbeugen, frühzeitig diagnostizieren und wirksamer therapieren können sowie ein gesundes Altern ermöglichen.

Entgegen der Praxis anderer Beratungsunternehmen, mit Spezialisten zu arbeiten, die sich auf

eines dieser Segmente fokussieren, steht bei Odgers Berndtson die segmentübergreifende Zusammenarbeit im Vordergrund. Grund hierfür ist die zunehmende „Ökonomisierung“ der einzelnen Segmente: Ein Biotechnologieunternehmen produziert sein therapeutisches Protein mit anderen Verfahren als ein klassischer Pharmahersteller, aber die Herausforderungen in Bezug auf Marktzugang, Registrierung und letztlich kommerziellen Erfolg sind die gleichen für jedes Unternehmen, das Therapien für Patienten entwickelt. Ähnlich entwickelt sich der Bereich Medizintechnik. Die wachsende Nachfrage nach Produkten auf biologischer Basis, wie z.B. Knochenersatz, hat den Bedarf an Managern mit wissenschaftlichem und therapeutischem Background verstärkt, die in der Lage sind, die wissenschaftliche „Story“ um das Produkt herum zu entwickeln und zu kommunizieren. Zudem steigen die Anforderungen an Produkte aus den Bereichen Pharma und Medizintechnik in Bezug auf ihren nachweisbaren Nutzen für den Patienten immer weiter. In beiden Marktsegmenten besteht deshalb eine hohe Nachfrage nach Experten aus dem

Bereich der Gesundheitsökonomie, die der Markt heute so noch nicht abdecken kann.

Das Verschmelzen der Anforderungsprofile wird dazu führen, dass Führungskräfte im Life Sciences-Sektor in Zukunft verstärkt zwischen den einzelnen Segmenten wechseln werden. Durch unsere segmentübergreifende Arbeitsweise haben wir uns dieser Entwicklung frühzeitig gestellt. Manager, die in der Lage sind, die neuen Märkte und Technologien aufzubauen, sind jedoch rar. Ein professionelles Talent Management auf Seiten der Unternehmen sowie internationale, effizient durchgeführte Suchprojekte sind daher entscheidend im globalen Kampf um die besten Köpfe im Jahrhundert-Markt.

Die Industry Practice Life Sciences von Odgers Berndtson bietet ihren Klienten globale Lösungen in den Bereichen:

- Pharma
- Biotechnologie
- Outsourcing/Contract Research Organisations (CROs)
- Medizintechnik
- Diagnostik

Unser Life Sciences-Team besteht aus mehr als 30 Experten, die von 19 Städten der Welt aus agieren. Das siebenköpfige Kernteam setzt sich aus Partnern der zentralen Life Sciences-Märkte in Deutschland, der Schweiz, Großbritannien, den Beneluxstaaten, den USA und China zusammen und sorgt für eine effiziente Koordination von Personen und Aktivitäten im Rahmen der internationalen Projekte. Derzeit erweitern wir unser Team in den USA und in Asien, hier insbesondere in China und Indien – Märkte, die in Zukunft eine bedeutende Rolle im Life Sciences-Sektor spielen werden.

Hubert Lindenblatt ist Partner bei Odgers Berndtson und leitet die Industry Practice Life Sciences in Deutschland. Sein Beratungsspektrum umfasst die Rekrutierung von Top-Führungskräften und qualifizierten Spezialisten sowie die Durchführung von Management Audits für Unternehmen in den Segmenten Pharma, Biotechnologie, Medizintechnik und Diagnostik.



Events



Forum „Deutschlands Chefinnen“

Im Jahr 2010 hat Odgers Berndtson das Forum „Deutschlands Chefinnen“ ins Leben gerufen. Ziel der Veranstaltungsreihe ist es, Frauen, die eine Vorstands- oder Geschäftsführungsposition innehaben, eine exklusive Plattform zu bieten, um über aktuelle Managementfragen, frauenspezifische Spitzenförderung sowie über eigene Erfahrungen und erprobte Lösungen zu diskutieren. Das 3. Forum „Deutschlands Chefinnen“ findet am 19. September 2012 in Berlin statt. Im Bild oben: Prof. Dr. Renate Köcher, Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie Allensbach, und Margret Suckale, Mitglied des Vorstands der BASF SE, im Gespräch auf dem 2. Forum. Foto: Andreas Labes.



Kunst bei Odgers Berndtson

Als Personalberatung begegnen Odgers Berndtson täglich Menschen in unterschiedlichen Rollen und Lebenswelten. Das Interesse an Menschen und an dem, was sie bewegt, teilt die Beratung mit Künstlern wie der Bildhauerin Birgid Helmy. Daher ist es Ziel der Ausstellungen, die Odgers Berndtson jährlich in ihren Räumlichkeiten zeigt, interessanten Künstlern eine Plattform zu bieten, die den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Arbeiten stellen. Bilder oben: Bildhauerin Birgid Helmy und Odgers Berndtson-Partner Christine Kuhl mit Skulptur „Geburtstag“ auf der Vernissage zur Ausstellung „In Bewegung“, darunter: Skulptur „Schwarz, Rot, Gold“. Fotos: Odgers Berndtson, Birgid Helmy.



Schulaktion „Chef für 1 Tag“

Zusammen mit dem Wirtschaftsmagazin FOCUS-MONEY, der Stiftung Lesen und zahlreichen Großunternehmen führt Odgers Berndtson jedes Jahr die Schulaktion „Chef für 1 Tag“ durch. Um einen Chef-Besuch in ihrer Klasse sowie den Chef-Sessel eines Großunternehmens bewerben sich bundesweit jährlich mehrere Tausend Schüler. Rund 200 von ihnen kommen zum finalen „Chef-Casting“ im Kempinski Hotel Gravenbruch in Frankfurt zusammen, um dort ein Wochenende lang ihre Führungsqualitäten unter Beweis zu stellen. Die Sieger aus den jeweiligen Klassen und Gruppen nehmen für einen Tag auf dem Chef-Sessel eines großen Unternehmens Platz. Im Bild oben: die Gewinner des Jahres 2011. Foto: Bernd Roselieb.

Impressum

Herausgeber:
ODGERS BERNDTSON
Unternehmensberatung GmbH
Olof-Palme-Straße 15
60393 Frankfurt

Verantwortlich:
Peter Herrendorf (V. i. S. d. P.)

Redaktion:
Kathrin Lochmüller,
eyetoeye PR Consulting & Communication
Ina Lockhart

Realisation:
TYPODROM, Frankfurt

Creative Direction:
Stefan Nigratschka

Archivfotos:
Getty Images (Titel, S. 4, 24, 27, 28, 38, 39, 40, 41)
Fotolia (S. 5, 11, 45)
iStockphoto (S. 19)

Druck:
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe

© 2012 ODGERS BERNDTSON Unternehmensberatung GmbH

