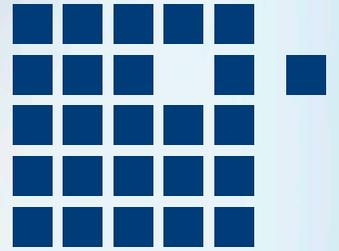


# positionen

Das Magazin von Odgers Berndtson | 2013



„Ein Dirigent  
ist immer Teil  
des Ganzen“

Christian Thielemann über Parallelen  
von Orchestern und Wirtschaft



„Die Auswahl von Führungskräften gehört nicht nur zu den zentralen Aufgaben eines Top-Managers, sondern auch zu den wichtigsten Investitionsentscheidungen eines Unternehmens überhaupt.“

## Editorial



Peter Herrendorf  
Managing Partner

Jeder Top-Manager wird für sich in Anspruch nehmen, dass die Auswahl von Führungskräften nicht nur zu seinen zentralen Aufgaben, sondern auch zu den wichtigsten Investitionsentscheidungen eines Unternehmens überhaupt gehört. Wovon lassen sich die Verantwortlichen in erfolgreichen Unternehmen bei diesen Auswahlentscheidungen leiten? Wie viel Intuition und wie viel Ratio lässt eine Personalauswahl zu? Diesen und anderen Fragen sind wir auf unserem Symposium „Management trifft Wissenschaft“ nachgegangen. Über die Lösungsansätze können Sie sich in dieser Ausgabe informieren.

Wir alle verfolgen aufmerksam den Weg von Menschen an die Spitze. Wir hören ihnen konzentriert zu, wenn sie die Motive und Richtlinien ihres Handelns beschreiben. Aber wie gehen diese Personen damit um, wenn das Scheinwerferlicht ausgeht und sie ihre exponierte Position verlassen müssen? In dem Interview mit Katja Kraus stehen genau solche Personen wie z. B. Ole von Beust, Ron Sommer, Roland Koch und Hartmut Mehdorn im Blickpunkt, mit denen Frau Kraus für ihr Buch „Macht“ gesprochen hat.

Ein bekannter Deutscher schrieb den – ideologisch immer wieder missbrauchten – Satz „Das Sein bestimmt das Bewusstsein“ und beschrieb damit die Bedeutung des gesellschaftlichen Umfeldes für die Persönlichkeitsentwicklung. Nur wenige Unternehmen nehmen sich so konsequent der Gestaltung der Unternehmenskultur an wie die Firma Hilti. Adrian Fischer sprach mit Michael Hilti über deren Wertekanon und wie dieser generationsübergreifend vermittelt und erlebbar gemacht wird.

Ich wünsche Ihnen bei diesen und den anderen Beiträgen eine abwechslungsreiche Lektüre.

Ihr

# Inhalt



**Michael Hilti:**  
**„Für uns sind Leistungskultur und Werte kein Widerspruch, sie ergänzen sich ideal“**  
Wie Hilti Unternehmenskultur und Werte bei seinen Mitarbeitern verankert

s. 06



**Katja Kraus:**  
**„Ich habe Macht verloren und Selbstbestimmung gewonnen“**  
Wie die erste Frau im Vorstand eines Bundesligaklubs ihren Machtverlust erlebt und verarbeitet hat

s. 34

## Intuition ist nicht nur auf dem Green gefragt

Warum professionelle Intuition zu besseren Personalentscheidungen führt

s. 22



<b>Positionen</b>	<b>INTERVIEW</b> mit Michael Hilti, Mitglied des Verwaltungsrats der Hilti AG: „Unternehmenskultur fängt an der Spitze an“	s. 06
	<b>KOLUMNE</b> Hans Zippert über die Untiefen von Bauchentscheidungen	s. 10
	<b>EXPERTISE</b> Gabriele Stahl und Regina Köhler zu den Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl für globale Unternehmen	s. 11
	<b>BEST PRACTICE</b> Vanda Scartezini und Prof. Wolfgang Kleinwächter von ICANN berichten über ihre Erfahrungen mit dem Independent Directors' Assessment	s. 13
<b>Positionswechsel</b>	<b>INTERVIEW</b> mit Christian Thielemann, Chefdirigent der Sächsischen Staatskapelle Dresden: „Die Chemie zwischen Dirigent und Orchester muss stimmen“	s. 16
	<b>SPEZIAL</b> Die Ergebnisse des Symposiums „Management trifft Wissenschaft: Kompass für die Personalauswahl – Rationalität versus Intuition“	s. 22
	<b>INTERVIEW</b> mit Katja Kraus, Managementberaterin und Buchautorin: „Ich habe mich nicht mächtig gefühlt“	s. 34
<b>Profile</b>	<b>CHIEF FINANCIAL OFFICER</b> Werner Baumann, Finanzvorstand der Bayer AG, und Klaus Hansen über das Profil und die Aufgaben eines modernen CFO	s. 38
	<b>AUFSICHTSRÄTE</b> Fachkompetenz vor Unabhängigkeit: Michael Proft zu den Ergebnissen der jährlichen Aufsichtsratsbefragung	s. 41
	<b>MANAGER-BAROMETER</b> Deutsche Unternehmen müssen sich besser auf die Generation Y vorbereiten: die Ergebnisse der jährlichen Führungskräftebefragung von Odgers Berndtson	s. 42
<b>Persönlich</b>	<b>ODGERS BERNDTSON WIEN</b> Alexander Granat über Executive Search in Russland	s. 44
	<b>EVENTS</b> Power für Gründerinnen, Kunst bei Odgers Berndtson, Biotech-CFO-Gipfel und Forum „Deutschlands Chefinnen“	s. 46
	<b>IMPRESSUM</b>	s. 47

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

# „Unternehmenskultur fängt an der Spitze an“

Eigentlich war er damals auf dem Absprung. Vor knapp 40 Jahren. Doch dann blieb Michael Hilti an der Seite seines Vaters Martin und setzte dessen Lebenswerk fort. Weil er an das glaubt, wofür die fünf weißen Buchstaben auf den roten Koffern stehen: HILTI. Michael Hilti glaubt an den Mut zur Veränderung – selbst nach vier Jahrzehnten im selben Unternehmen. Sonst wäre das Familienunternehmen nicht so erfolgreich im Geschäft mit pneumatischen Bohrhämmern und anderen Werkzeugmaschinen. Ein Gespräch über Unternehmenskultur, Werte und Disziplin.

Mit Michael Hilti sprach Adrian Fischer. Fotos von Frank Blümli

**positionen: Herr Hilti, Ihr Unternehmen ist der Inbegriff einer Erfolgsgeschichte. Seit Gründung im Jahr 1941 haben zwei Generationen – Ihr Vater, Firmengründer Martin Hilti, und Sie – das Unternehmen geprägt. Vier Milliarden Schweizer Franken Umsatz, 22.000 Mitarbeiter in 120 Ländern und ein geräuschloser Rückzug der Familie aus dem operativen Geschäft. Was ist Ihr Erfolgsrezept?**

**Michael Hilti:** Kontinuität spielt für unseren Erfolg eine große Rolle. Wir haben uns auf das fokussiert, was wir können. Wir haben keine Ausflüge in andere Geschäfte gemacht, nur um Umsatz zu generieren. Auch dass wir den direkten Einfluss der Familie auf das Unternehmen neutralisieren

konnten, war wichtig. Das ist uns durch die Gründung unseres Familien-Trusts gelungen, in den sämtliche Besitzanteile der Familie an der Hilti Gruppe eingebracht wurden.

**positionen: Was können Sie besser als andere Familienunternehmer, die ebenfalls vielversprechende Firmen aufgebaut haben?**

**Michael Hilti:** Entscheidend ist die Frage, wie Sie Ihre Verantwortung sehen. Die Verantwortung, die wir haben, ist, das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln. Dies war auch einer der wesentlichen Gründe, den Trust einzurichten und ist dessen oberste Zielsetzung. Da stellt sich natürlich die Frage, wie Sie die Rolle der Familie

im Unternehmen und wie die Rolle des Unternehmens in der Familie definieren.

**positionen: Wie haben Sie diese Frage für sich beantwortet?**

**Michael Hilti:** Eine klare Trennung der beiden Bereiche. Kapitalbesitz bedeutet nicht automatisch Führungsanspruch. Bei Personalentscheidungen zählt allein die persönliche und fachliche Eignung – ungeachtet dessen, ob Familienmitglied oder nicht. Wenn man diesen Kurs konsequent fährt, verhindert man viele Konflikte und macht sich als Familie wie als Unternehmen berechenbar. Was die private Seite angeht, folgte mein Vater der Devise: Am Abend habe ich frei.



Das ist ein gutes Prinzip, das ich von ihm übernommen habe.

**positionen: Oft misslingt der Generationswechsel: Der Sohn kann sich nicht frei entfalten, da der Vater immer noch operativ dazwischenfunkt. Wie haben Sie die Jahre des Miteinanders mit Ihrem Vater erlebt?**

**Michael Hilti:** Mein Vater war immer jemand, der nach vorn geschaut hat, jemand, der sich Gedanken gemacht hat, was nach ihm passiert. Das ist leider bei vielen Unternehmern nicht der Fall. Für meinen Vater standen immer die Sache und der Mensch im Mittelpunkt und nicht er selbst. Er hat junge Leute in das Unternehmen

geholt und ihnen große Freiräume gelassen. Ich habe rund 20 Jahre eng mit ihm zusammengearbeitet, er war ein toller Coach für mich. Im Gegensatz zu anderen Pionieren, die immer alles besser wissen wollen als die anderen, hat mein Vater uns immer wieder inspiriert, Neues zu versuchen, Bestehendes und Althergebrachtes zu verändern. Er stand hinter seinen Mitarbeitern – auch oder gerade, wenn die einmal Fehler gemacht haben. Er wusste um die Wichtigkeit der Menschen und hat Ihnen den Erfolg gegönnt.

**positionen: Herr Hilti, Sie haben einmal gesagt, dass man das Schicksal eines Unternehmens nicht vom Schicksal einer Familie abhängig**

**machen dürfe. Sie kamen damals kurz nach dem Herzinfarkt Ihres Vaters ins Unternehmen. Wie war die Situation damals?**

**Michael Hilti:** Der Herzinfarkt 1972 war für meinen Vater und damit auch für unser Unternehmen ein einschneidendes Ereignis. Mein Vater war gezwungen, sofort den Übergang zu schaffen vom Alleinunternehmer zur stabilen Konzernleitung. Er hat dann ein Führungsteam gebildet mit Managern aus dem Unternehmen, aber auch mit Managern von außen. Das Ganze wurde leider zum Fiasko, welches im Mai 1975 sein Ende fand. Ich selbst kam ein Jahr vorher von der Chase Manhattan Bank in London ins Unternehmen zurück – eigentlich mit der Absicht, für Hilti nach Japan zu gehen ... →



Das erste Kulturtraining hatte Michael Hilti bereits 1984 eingeführt. Heute treffen sich alle Arbeitsteams weltweit alle eineinhalb Jahre für zwei bis drei Tage.

## Michael Hilti

Am Anfang war die Lernkurve für Michael Hilti steil, als er im Alter von 28 Jahren in das Familienunternehmen eintrat. Da hatte der studierte Betriebswirt gerade für ein Jahr die Hilti Welt verlassen und war bei der Chase Manhattan Bank in London ins Kreditgeschäft eingestiegen. Doch ein schwerer Herzinfarkt seines Vaters ließ ihn schneller als geplant ins beschauliche Schaan in Liechtenstein zurückkehren.

Von da an gab es für den heute 66-Jährigen nur noch Hilti: 1976 rückte er in den Vorstand auf, zwei Jahre später wurde er Stellvertreter seines Vaters Martin, des damaligen Vorstandsvorsitzenden. 1990 löste Michael Hilti seinen Vater ab, um vier Jahre dessen Position als Präsident des Verwaltungsrates zu übernehmen und die Funktion des CEO erstmals an eine familienfremde Führungskraft zu übergeben. Bis 2007 war der Vater einer Tochter Chef des Kontrollgremiums, danach – aufgrund der geltenden Amtszeitbegrenzung bei Hilti – einfaches Mitglied.

Er hat das Unternehmen stark geprägt und prägt es immer noch – der stattliche Mann mit dem Schnauzer und dem spitzbübischen Blick.



**positionen: Das klingt nicht danach, dass der Generationswechsel von Ihrem Vater sorgfältig vorbereitet wurde ...**

**Michael Hilti:** Nein, was da passiert ist, ist nicht ganz der übliche Weg – aber hat trotzdem funktioniert. Ich wurde zum stellvertretenden Vorstandsmitglied berufen und 1976 zum Vorstandsmitglied. Somit bekam ich relativ früh sehr viel Verantwortung. 1978 wurde ich zum stellvertretenden Vorsitzenden berufen, aber Titel waren bei uns nie wichtig. 1990 trat mein Vater als Vorsitzender des Vorstandes zurück, leitete nur noch das Aufsichtsgremium. Damit hatten wir erstmals eine Trennung der Funktionen Vorsitzender des Vorstandes und Präsident des Verwaltungsrates. Eine Konstellation, die wir zukünftig aus Governance-Gründen beibehalten wollten. Als er sich 1994 auch als Präsident des Verwaltungsrates zurückzog und ich nachrückte, war der Moment gekommen, erstmalig eine familienfremde Führungskraft als CEO einzusetzen. Ich selbst war damals 48 Jahre und hätte natürlich ebenfalls als CEO weitermachen können. Um die Kontinuität sicherzustellen, war aber der Zeitpunkt ideal, diesen Schritt zu machen, zumal er uns die Möglichkeit gab, den Prozess des Übergangs der Führung in familienfremde Hände sehr nahe und aktiv begleiten zu können.

**positionen: Haben Sie in der damaligen Krisensituation etwas gelernt, was Sie und vielleicht auch das Unternehmen nachhaltig geprägt hat?**

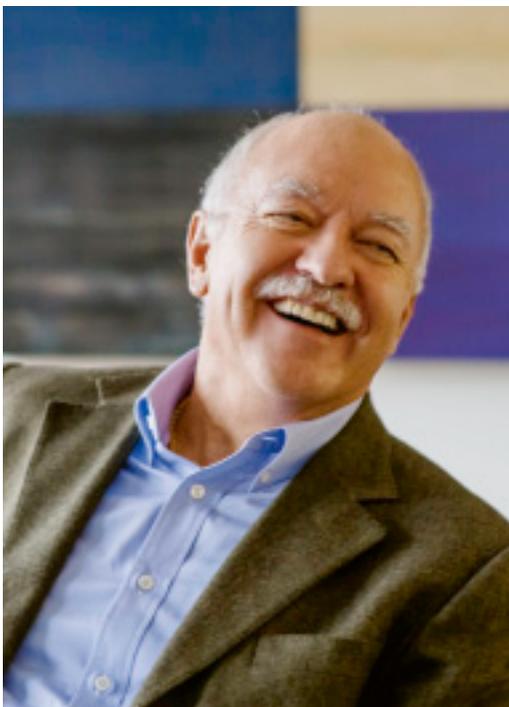
**Michael Hilti:** Meine ersten sechs Monate im Unternehmen waren für mich sehr lehrreich.

Ich sage immer, die beste Ausbildung ist eine, die man an keiner Uni bekommt, nämlich: „How not to run a business“. Der Vorstand hat damals nur gestritten und lieferte sich Machtkämpfe. Ich habe erlebt, wie viel Energie dadurch verloren geht und wie das Unternehmen blockiert wird. Nach dem schnellen Abgang der externen Geschäftsführer hatten wir unsere Lektion gelernt: Für die Besetzung des Vorstandes kommen nur noch interne Kandidaten infrage. Das heißt nicht, dass wir Top-Führungskräfte nicht von außen rekrutieren, sie müssen sich aber zuerst intern bewähren, bevor sie als Kandidaten infrage kommen.

**positionen: Hilti ist bekannt für seine Unternehmenskultur und Werte wie Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement. Wie attraktiv sind solche Werte und Überzeugungen noch oder wieder für junge Bewerber?**

**Michael Hilti:** Was junge Leute anspricht, ist die Möglichkeit, ab einer gewissen Unternehmensgröße in hoch qualifizierten Teams zu arbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Ihnen ist wichtig, ihren Beitrag zu leisten und dabei erfolgreich zu sein, Anerkennung und Respekt zu fühlen. Dabei spielt Integrität eine große Rolle. Letztlich heißt Integrität Berechenbarkeit und die sucht jeder – gerade in der Welt von heute.

**positionen: Ihr Unternehmen investiert viel Geld und Arbeitszeit in regelmäßige, zwei- bis dreitägige Kulturseminare, in die sogenannten Culture Journey Camps.**



Odgers Berndtson-Partner Adrian Fischer im Gespräch mit Michael Hilti.

„Letztlich kochen wir auch nur mit Wasser, aber mit deutlich mehr Disziplin als andere Konzerne.“

**Wie passt das zusammen: Leistungskultur einerseits, weiche Werte andererseits?**

**Michael Hilti:** Die Frage ist, was Sie sein wollen. Wollen Sie eine Wellnessorganisation sein oder wollen Sie ganz oben als Unternehmen mitspielen? Wenn Sie ein exzellentes Unternehmen sein wollen, hat das Konsequenzen. Wie im Sport in der obersten Liga: Sie müssen fit sein und ständig trainieren. Das gilt für die Mitarbeiter von Hilti auch.

**positionen: Wie laufen Ihre Culture Journeys ab?**

**Michael Hilti:** Unsere ersten Kulturtrainings, die 1984 eingeführt wurden, waren einmalige Trainings. Das war aber nicht genug. Seit 2004 treffen sich alle Arbeitsteams weltweit regelmäßig alle 15 bis 18 Monate, fernab des Alltagsgeschäfts, in einem Culture Camp: Diskutieren am Lagerfeuer, Spaziergänge und Feedback-Sessions mit anderen Mitarbeitern oder Top-Managern, die man bislang nicht näher kannte – eine Culture Journey mit dem Ziel, das Unternehmen voranzubringen.

**positionen: Wie stellen Sie sicher, dass die positive Wirkung der Camps nicht verpufft?**

**Michael Hilti:** Wir haben mittlerweile 70 eigene Trainer nur für das Thema Unternehmenskultur. Auch Mitglieder der Konzernleitung nehmen dabei diese Rolle ein – zwei Wochen im Jahr widmet sich jeder Vorstand der Arbeit als aktiver Trainer bei der Culture Journey. Am Ende eines jeden Camps steht immer ein Maßnahmenprogramm, das in seiner Umsetzung auch kontrolliert wird. Wir haben gelernt, dass auch Kultur genauso gemessen werden muss wie andere

Dinge im Unternehmen. Für uns sind Leistungskultur und Werte kein Widerspruch, sie ergänzen sich ideal.

**positionen: Wie haben Sie es geschafft, diese Werte bei Ihren Mitarbeitern zu verankern?**

**Michael Hilti:** Letztlich kochen wir auch nur mit Wasser, aber mit deutlich mehr Disziplin als andere Konzerne. Wir nutzen ein ganzes Bündel an Maßnahmen, um die Unternehmenskultur zu festigen und weiterzuentwickeln. Von Onboarding-Schulungen, Culture Journey Camps, Mentoren, Kompetenzmodellen, 360-Grad-Feedbacks und jährlichen, weltweiten Mitarbeiterbefragungen bis hin zu unternehmensspezifischen Kursen an Top-Universitäten. Aber das Entscheidende ist, dass die Kultur vorgelebt wird. Unternehmenskultur fängt an der Spitze an.

**positionen: Können Sie uns Beispiele nennen?**

**Michael Hilti:** Unsere Verwaltungsratsmitglieder begleiten unsere Außendienstmitarbeiter im Rahmen der jährlichen Verwaltungsratssitzung, die immer in einer anderen Marktregion durchgeführt wird, zu Kunden. Sie glauben gar nicht, wie gut das bei unseren Kunden ankommt und was man nebenbei über die Kultur des Hauses erfährt, wenn man einen Tag gemeinsam mit dem Außendienstmitarbeiter im Auto sitzt. Oder nehmen Sie unsere regelmäßigen Executive Breakfasts, Gipfelgespräche genannt („Gipfel“ steht im Schweizerdeutsch für ein Croissant, das serviert wird), bei denen zufällig ausgewählte Mitarbeiter aus allen Bereichen sich mit Mitgliedern des

Managements darüber unterhalten, wie wir besser werden können.

**positionen: Bei Hilti scheiden Vorstände bereits mit 56 Jahren aus dem operativen Geschäft aus. Fällt es Ihnen manchmal schwer, diese Altersgrenze einzuhalten?**

**Michael Hilti:** Vor allem bei der Beförderung von Mitgliedern der zweiten Führungsebene kann diese Regel zu schwierigen Situationen führen. Beispielsweise, wenn sich eine anerkannte Führungsperson schon lange Chancen auf einen Vorstandsposten ausgerechnet hat, aber streng genommen bereits zu nah an dieser Altersgrenze ist. Er oder sie muss dann akzeptieren, dass eine andere Führungskraft, die jünger ist, den Vortritt bekommt. Mit der Altersgrenze von 56 Jahren wollen wir uns selbst disziplinieren, unsere Führungsriege stetig zu verjüngen. Wir berufen Führungskräfte vielfach schon in jungen Jahren in den Vorstand. Wenn Sie bedenken, dass diese dann 15 bis 20 Jahre die volle Verantwortung tragen und ständig unterwegs sind, ist unsere Altersregel vielleicht verständlich.

**positionen: Spätestens in vier Jahren schlägt bei Ihnen die Altersgrenze zu. Verwaltungsräte dürfen nicht älter als 70 Jahre sein. Was machen Sie dann?**

**Michael Hilti:** Tja, dann fällt die Altersguillotine (lacht). Gemäß Statuten muss es so sein, dass ich ausscheide. Aber mal schauen. Vielleicht bleibe ich und werde Protokollführer (lacht wieder). Ich werde mich weiter beschäftigen. Als Trustee →

# „Kultur muss genauso gemessen werden wie andere Dinge im Unternehmen.“



habe ich ja genügend Aufgaben, die ich für das Unternehmen wahrnehmen kann.

## **positionen: Rückt dann Ihre 25-jährige Tochter in das Führungsgremium auf, um die Familientradition fortzusetzen?**

**Michael Hilti:** Man kann jetzt noch nicht sagen, ob oder dass sie meine Nachfolgerin wird. Sie ist letztes Jahr erst in unser Unternehmen eingestiegen und wird sich entwickeln. Bei mir hat mein Vater auch nie Druck gemacht. Er hat mir und meinen drei Geschwistern nur klar gesagt: „Wenn ihr ins Unternehmen kommt, dann freut es mich. Aber wenn ihr kommt, dann müsst ihr auch Leistung zeigen!“ Ich fand das super und habe meiner Tochter dieselbe Wahl gelassen.

## **positionen: Worum werden Sie sich in den nächsten Monaten vorrangig kümmern?**

**Michael Hilti:** Die große Herausforderung ist, den nächsten Generationswechsel auf Ebene des Verwaltungsrates und Trusts einzuleiten und dabei sicherzustellen, dass unsere Werte weiter gelebt werden. Sonst wäre die ganze Aufbauarbeit der vergangenen Jahrzehnte umsonst gewesen und wir wären womöglich nicht mehr in der Lage, unseren Kunden weltweit führende Produkte anzubieten und unseren Mitarbeitern spannende Aufgaben und Karrieren zu ermöglichen. Die Faszination Hilti muss bleiben.

## **positionen: Herr Hilti, wir danken Ihnen für das Gespräch.**



## ZIPPERTS POSITION

### Entscheidungswegbeschreibungen

Wie trifft man eigentlich die richtige Personalentscheidung und was sagt die Wissenschaft dazu? Experten haben bis heute 144 verschiedene Arten von Auswahlverfahren nachgewiesen, die bekanntesten sind die Bauch- und die Kopfentscheidung. Nur wenige Forschungsergebnisse liegen über Leberentscheidungen vor und die sogenannten Unterleibsentscheidungen, die fast ausschließlich bei Männern vorkommen und nicht mit der Bauchentscheidung verwechselt werden dürfen, da das Entscheidungsorgan tiefer sitzt. Dazu kommt noch die gefährliche Fehlentscheidung, zu der sich aber erschreckend viele Führungskräfte immer wieder mit Begeisterung bekennen.

Werfen wir einen Blick auf die beiden beliebtesten Varianten. Die Entscheidung mit dem Kopf gehört zu den Königsdisziplinen moderner Personalführung. Sie setzt nicht nur das Vorhandensein eines Kopfes voraus, sondern auch eine gewisse Vertrautheit mit seiner Funktionsweise und mit komplizierten, wenig benutzten Organen wie dem Gehirn. Der Kopf ist direkt am oberen Ende des Halses angebracht, der ihn mit dem eigentlichen Körper verbindet. Experten empfehlen, vor einer folgenreichen Kopfentscheidung das Gehirn einige Jahre im Leerlauf zu trainieren, sonst kommt es leicht zu einer Kette von Kurzschlussreaktionen, die zu Fehlentscheidungen führen, was dann eine chronische Entscheidungsschwäche zur Folge haben kann.

Anders verhält es sich mit dem Bauch. Er ist in der Mitte des Entscheidungsträgers angebracht und kann sich stark nach außen wölben. Die Größe spielt jedoch für die Qualität der Entscheidung keine Rolle, die üblicherweise direkt aus dem Bauch heraus getroffen wird, ohne dass der Kopf konsultiert wurde. Es ist also wichtig, dass im Bauch qualifizierte Mitarbeiter sitzen, die eine Bauchentscheidung vorbereiten und schnell einleiten können. Die Arbeit im Bauch gilt als psychisch belastend, es gibt kein Tageslicht und auch die Frischluftzufuhr ist mangelhaft. Der Bauch sollte daher regelmäßig belohnt und alle zwei Jahre fortgebildet werden. Bei Personalentscheidungen wird der Bauch traditionell hinter mehreren Stoffschichten versteckt, während selbst erfahrene Führungskräfte keine Scheu haben, ihren nackten Kopf überall herumzuzeigen.

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



# Führungskräfteauswahl für globale Unternehmen

Bei weltweit tätigen Unternehmen – vor allem Non-Profit-Organisationen – ist die Zahl der Interessengruppen und damit die Komplexität und die Gefahr der Intransparenz bei der Besetzung von Board-Positionen häufig besonders hoch. Entscheidend ist hier ein unabhängiger und transparenter Auswahlprozess, der die Unternehmen bei ihrer Entscheidung optimal unterstützt und zeit- sowie ressourcenschonend zu einer allgemein akzeptierten Besetzung führt. Mit dem Independent Directors' Assessment hat Odgers Berndtson ein Instrument entwickelt, welches diesen Herausforderungen national und international gerecht wird.

Von Gabriele Stahl und Regina Köhler

Bei der Besetzung von Positionen in den obersten Führungsebenen oder Aufsichtsgremien global aufgestellter Unternehmen hat neben der Fachkompetenz der Kandidaten zunehmend deren Vielfalt im Hinblick auf Nationalität, Geschlecht und kulturellen Hintergrund Priorität. Die weltweite Präsenz von Großkonzernen wie beispielsweise Daimler, Siemens, General Electric, Nestlé oder Amazon, die heute schon mit großen Organisationen in Nord-, Mittel- und Lateinamerika, Asien und dem Mittleren Osten vertreten sind, erfordert, dass auch die Suche und Auswahl von qualifizierten Führungskräften für diese Unternehmen global erfolgt. Unterschiedliche Zeitzonen, limitierte Ressourcen, divergierende Interessen und Befindlichkeiten können dabei einen professionellen Entscheidungsprozess erschweren und zu einer Fehlbesetzung mit nachhaltigen Folgen für die Gesamtstruktur des Unternehmens führen. Bei gemeinnützigen Organisationen kommt hinzu, dass die Kandidaten ein Höchstmaß an Unabhängigkeit und Integrität besitzen müssen. Mit unserem Independent Directors' Assessment (IDA) unterstützen wir globale Klienten bei der transparenten und effizienten Durchführung ihres internationalen Auswahlprozesses.

Ein typisches IDA läuft dabei in sechs Phasen ab:

## Phase I: Kandidatengenerierung

Im Unterschied zu klassischen Executive Search-Projekten liegt beim IDA die Suche von geeigneten Kandidaten in

der Verantwortung des Klienten. Dieser ergreift unterschiedliche Maßnahmen, beispielsweise generiert er durch einen „Self-Nomination Process“ eigenständig Potenzialträger für die zu besetzende Führungsposition.

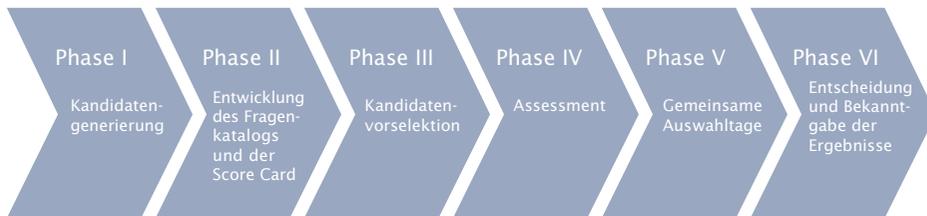
Falls die Maßnahmen des Klienten nicht ausreichend sein sollten, umfasst unser Dienstleistungsangebot auch die Option, weitere geeignete Kandidaten im Rahmen eines gezielten Suchprojektes für den Kandidatenpool zu finden. Damit die Integrität des Assessments sowie des gesamten Entscheidungsprozesses gewährleistet bleibt, stellen wir in diesem Fall jedoch sicher, dass Kandidatensuche und Kandidatenbewertung durch zwei getrennte Teams erfolgen und die jeweils beteiligten Berater keine Informationen austauschen.

## Phase II: Entwicklung des Fragenkatalogs und der Score Card

Bevor Kandidaten für das Assessment selektiert werden können, entwickelt Odgers Berndtson maßgeschneiderte Fragen für die Interviews. Ein gemeinsames Grundverständnis für die zu besetzenden Rollen ist hierbei wesentliche Voraussetzung. Daher erarbeiten unsere Berater zusammen mit dem Klienten die Details des Anforderungsprofils und legen die persönlichen und fachlichen Beurteilungskriterien in den Dimensionen „Managing Business“, „Managing People“ und „Managing Self“ fest. Auf diese Weise können für alle Kandidaten dieselben Ausgangsbedingungen geschaffen werden. Das Ergebnis ist der →

„Als neutrale und unabhängige Experten stellen wir eine ganzheitliche Betrachtung aller Kandidaten sicher.“

## Die Phasen eines Independent Directors' Assessments



individuelle Fragebogen, welcher sowohl die Grundlage für die von Odgers Berndtson weltweit durchgeführten Interviews als auch die Basis für die projektbezogen entwickelte Score Card bildet. In der Score Card werden die Ausprägungen der unterschiedlichen Dimensionen dokumentiert und mittels einer Dreierskala gewichtet und vergleichbar gemacht.

### Phase III: Kandidatenvorselektion

Während Odgers Berndtson den Fragenkatalog und die Score Cards entwirft, nimmt das Kliententeam anhand der von den Kandidaten aufbereiteten Unterlagen eine Vorselektion vor. In der Regel erreichen rund 50 Prozent der sich zu Beginn im Prozess befindlichen Kandidaten die Assessment-Phase.

### Phase IV: Assessment

Zu diesem Zeitpunkt erfahren unsere Berater, welche Kandidaten sich im IDA-Prozess befinden und evaluiert werden sollen. Eine der besonderen Herausforderungen in dieser Phase ist die Koordination und Durchführung der global stattfindenden Interviews unter den gegebenen zeitlichen Restriktionen. Häufig bleibt für die Durchführung der Interviews und die Fertigstellung der Ergebnispräsentationen nur ein Zeitraum von sechs Wochen. Da die Assessments telefonisch durchgeführt werden, entsteht zwar kein Reiseaufwand, jedoch ist ein Zeitaufwand von fünf bis sechs Stunden pro Kandidat einzukalkulieren, bis dessen individuelle Score Card erstellt ist.

Um größtmögliche Vergleichbarkeit im Assessment zu gewährleisten, besteht das IDA-Team von Odgers Berndtson in dieser Phase aus drei Beratern, die sich im Verlauf des Assessments regelmäßig austauschen. Auf diese Weise bilden die Score Cards eine neutrale, transparente und verlässliche Entscheidungsgrundlage für den Klienten, um sich unabhängig für die Kandidaten zu entscheiden, die er auch persönlich kennenlernen will.

### Phase V: Gemeinsame Auswahltag

Das Kliententeam trifft alle evaluierten Kandidaten zu persönlichen Interviews innerhalb eines kurzen Zeitraums – beispielsweise an einem Wochenende –, um die jeweiligen

Stärken direkt vergleichen zu können. Diese Auswahltag werden durch mindestens einen unserer Berater über den gesamten Zeitraum begleitet.

Moderiert werden die Assessment-Tage sowie die Durchführung der persönlichen Interviews durch das Kliententeam. Wir coachen dieses Team, indem wir beispielsweise im Vorfeld des Interviews auf kandidaten-spezifische Charakteristika und auf kritische Punkte hinweisen. In der Feedback-Runde, die direkt nach jedem Interview stattfindet, bringen wir als Beobachter unsere individuellen Eindrücke und Erkenntnisse in die Diskussion ein. Als neutrale und unabhängige Experten stellen wir so eine ganzheitliche Betrachtung aller Kandidaten sicher.

### Phase VI: Entscheidung und Bekanntgabe der Ergebnisse

Die finale Entscheidung, welche Kandidaten schließlich für die zu besetzenden Managementpositionen ausgewählt werden, liegt im Ermessen des Kliententeams. Unsere Berater nehmen hier die Rolle des Beobachters im Hintergrund ein und stehen bei Bedarf beratend zur Verfügung.

Ein Instrument wie das IDA optimiert die globalen Rekrutierungsprozesse von weltweit agierenden Unternehmen, insbesondere von Non-Profit-Organisationen. Absolute Vertraulichkeit und Verlässlichkeit innerhalb des gesamten Prozesses, die Neutralität des Bewertungsverfahrens sowie eine insgesamt hochprofessionelle Durchführung des Assessments durch erfahrene Berater stellen die Auswahl der besten Kandidaten sicher.



**Gabriele Stahl** ist Partner bei Odgers Berndtson. Sie leitet die Industry Practice Consumer Products & Services und ist Mitglied in der Industry Practice Automotive. Sie berät branchenübergreifend Klienten bei der Suche und Auswahl von Leistungsträgern in den Bereichen Marketing, Vertrieb und im Finanzwesen. Weiterhin zählt die Auswahl von Aufsichts- und Beratern zu ihrem Aufgabenspektrum.



**Regina Köhler** ist Manager bei Odgers Berndtson. Als Mitglied der Industry Practices Business & Professional Services und Telecom, Media & Technology besetzt sie Führungs- und Spezialistenpositionen vor allem im Hightech- und Consulting-Markt sowie in innovativen Industrien und Forschungseinrichtungen.



## „ICANN muss noch mehr Top-Leute in die eigene Führungsmannschaft holen“

Seit 15 Jahren bewahrt ICANN das Internet und verlässt sich dabei auf das freiwillige Engagement der Cyberspace Community. Trotz komplexer Strukturen und basisdemokratischer Entscheidungen schafft es die ursprünglich in den USA beheimatete Organisation, das Internet bei der Vergabe von Namen und Adressen zu zähmen. Ein kostbares Gut, das Begehrlichkeiten bei den großen Internetfirmen, globalen Organisationen, aber auch bei den mächtigen Regierungen weckt. Besonders viel Wert legt ICANN auf die sorgfältige Auswahl seiner Mitglieder im Führungsteam, die Odgers Berndtson zum sechsten Mal durch sein Independent Directors' Assessment unterstützt. Ein Erfahrungsbericht einer globalen Non-Profit-Organisation, die vor großen internen und externen Herausforderungen steht.

Mit Vanda Scartezini und Prof. Dr. Wolfgang Kleinwächter sprachen Gabriele Stahl und Regina Köhler. Fotos von Frank Blümmler und Jorge Etges

**positionen: ICANN wurde 1998 in den USA gegründet, um einige internetbezogene Aufgaben zu betreuen. Was macht die Organisation so einzigartig?**

**Vanda Scartezini:** Als Non-Profit-Organisation ist ICANN auf zweierlei Weise einzigartig: Zum einen werden Prozesse von der Basis aus angestoßen, zum anderen leben wir ein Stakeholder-Modell. Beides stellt sicher, dass jeder, der das Internet nutzt, sich bei ICANN Gehör verschaffen kann.

**Wolfgang Kleinwächter:** ICANN wurde gegründet, um im öffentlichen Interesse das System von Namen und Adressen (Domains) im Internet zu verwalten, um so ein Anschriftensystem im Internet zu kreieren. Damals war klar, dass die neue Organisation zwar aus dem Privatsektor kommen, jedoch kein Privatunternehmen sein sollte.

So entstand die Idee einer Multi-Stakeholder-Organisation.

**positionen: ALAC, ASO, ccNSO, GAC, NRO, SSAC – auf Ihrer Website fällt mit den vielen Komitees sofort die aufwendige Struktur von ICANN ins Auge. Wird diese Komplexität nicht manchmal auch zum Nachteil?**

**Wolfgang Kleinwächter:** Natürlich bereitet uns diese Komplexität manchmal Schwierigkeiten, wenn wir versuchen, Außenstehenden unsere Struktur und unseren Auftrag zu erklären. Prinzipiell steht ICANN dafür, dass Entscheidungen in einem offenen und transparenten Prozess getroffen werden. Aber genau dadurch werden die Strukturen so komplex. Externe verstehen häufig nicht, wie ICANN genau funktioniert, und behaupten deswegen, dass ICANN intransparent und US-dominiert sei.

**positionen: Jeder von Ihnen hatte einmal den Vorsitz des Nominierungskomitees (NomCom) inne, das regelmäßig über die Besetzung von Aufsichtsräten (Board Directors) entscheidet. Warum spielt dieses Gremium bei ICANN so eine zentrale Rolle?**

**Vanda Scartezini:** Ganz wichtig ist, dass alle NomCom-Mitglieder unabhängig sind. Sie sind selbst dem Board keine Rechenschaft schuldig. Alle Entscheidungen, die das NomCom trifft, sind endgültig und werden im Konsens getroffen.

**Wolfgang Kleinwächter:** Das NomCom stellt sicher, dass eine der wichtigsten Gründungsideen von ICANN jeden Tag aufs Neue gelebt wird: eine globale, öffentlich verfügbare Ressource so zu verwalten, dass die Interessen aller Stakeholder gleichermaßen berücksichtigt werden. →



Vanda Scartezini war aus ihrem Büro in São Paulo per Videokonferenz zugeschaltet.



**positionen: Was ist die anspruchsvollste Aufgabe, die das NomCom erfüllen muss?**

**Vanda Scartezini:** Für das NomCom liegt die eigentliche Herausforderung darin, möglichst viele qualifizierte Kandidaten zu finden, die für eine der vakanten Führungspositionen infrage kommen. Dabei ist es ganz entscheidend, dass jedes NomCom-Mitglied seine eigenen Ressourcen und sein Netzwerk nutzt, um potenzielle Kandidaten zu identifizieren. In dem Nominierungsprozess für 2012/2013 werden beispielsweise Bewerber für vier verschiedene Komitees gesucht. Insgesamt wird das NomCom neun Kandidaten auswählen.

**Wolfgang Kleinwächter:** Aber auch der Auswahlprozess selbst ist schon eine Herausforderung. Vor allem für den Vorsitzenden des NomCom, da er verschiedene, manchmal gegenläufige Interessen in Einklang bringen muss, um schließlich einen Konsens zu erzielen. Entsprechend muss der Ausschussvorsitzende, derzeit der Finne Yrjö Lämsipuro, neutral sein. Er ist nicht stimmberechtigt und führt den Auswahlprozess, ohne dabei auf die einzelne Entscheidung Einfluss nehmen zu können.

**positionen: Also hängt vom NomCom-Vorsitzenden ab, ob ein Auswahlprozess zum Erfolg führt. Welches Profil muss er mitbringen?**

**Vanda Scartezini:** Erstens muss er erfahren sein – vor allem darin, wie er mit Interessenkonflikten umgeht, ohne sein Ziel aus den Augen zu verlieren: den perfekten Kandidaten für eine Führungsrolle bei ICANN zu finden. Zweitens ist genauso wichtig, dass er für Unabhängigkeit steht und diese Idee in seiner beruflichen Karriere gelebt hat. Drittens ist diplomatisches Geschick ein großer Vorteil.

**positionen: Am Ende der Vorauswahl steht meist nur noch die Hälfte der Bewerber auf der Liste, die rund 40 Namen umfasst. Zur Bewertung dieser Kandidaten haben Sie in den letzten sechs Jahren Odgers Berndtson um Unterstützung gebeten. Warum greifen Sie hier auf externen Rat zurück?**

**Vanda Scartezini:** Das Independent Directors' Assessment hilft uns dabei, in einem transparenten Prozess unabhängig zu entscheiden, wer von den Kandidaten in die Endrunde kommt. Zudem tragen die gemeinsame Diskussion über die Kandidatenprofile und die Vorbereitung der Fragen für die persönlichen Interviews dazu bei, sich auf für alle Kandidaten gleichermaßen geltende Beurteilungskriterien zu einigen. Gerade mit Blick auf ICANNs weltweite Präsenz hilft uns Odgers Berndtson als neutraler, externer Berater dabei, für alle Kandidaten dieselben Ausgangsbedingungen zu schaffen.

**positionen: Wie gelingt es ICANN, vielversprechende Kandidaten anzulocken?**

**Vanda Scartezini:** 2013 wird es das zweite Mal sein, dass wir Board-Mitgliedern für ihr Engagement bei ICANN eine kleine Aufwandsentschädigung bezahlen, wenn sie dies wollen. Dies wird uns helfen, qualifizierte Kandidaten aus Bereichen anzusprechen, die wir bislang nicht für ICANN gewinnen konnten. Sich für ICANN zu engagieren, nimmt viel Zeit und Kraft in Anspruch. Als Mitglied des Boards muss man dieser Aufgabe mindestens eine Stunde pro Tag widmen. In meiner letzten Amtszeit bin ich in einem Jahr zu acht mehrtägigen Treffen geflogen, die überall auf der Welt stattfanden.

**Wolfgang Kleinwächter:** Bislang hat ICANN davon profitiert, dass sich Menschen auf freiwilliger Basis für die Mission von ICANN einsetzen. Sie engagieren sich, weil sie einen sinnvollen Beitrag für die Gemeinschaft der Internet-User leisten wollen. Irgendwann kam ICANN jedoch zu dem Entschluss, dass die Board-Mitglieder angesichts ihrer Arbeitsbelastung eine kleine Aufwandsentschädigung erhalten können. Allerdings soll diese auch nicht der Grund sein, wieso sich Menschen um eine Board-Position bewerben. Kandidaten, die eine Herausforderung bei ICANN reizt, teilen die Leidenschaft, die Zukunft des Internets mitzugestalten.

**positionen: Gestatten Sie uns eine persönliche Frage: Warum haben Sie beide sich bei ICANN engagiert?**

**Wolfgang Kleinwächter:** Ich kam bereits in den Gründungsjahren mit ICANN in Kontakt. Seitdem war ich dort in verschiedenen Komitees tätig. Als Akademiker stehe ich für Unabhängigkeit – ein Vorzug, den ich in meine Arbeit für ICANN eingebracht habe. Mich hat die Idee gereizt, eine Ressource wie das Internet, das von vier Milliarden Menschen weltweit genutzt wird, mitzugestalten. Das ist einfach eine einzigartige Herausforderung. Die Menschen im Mittelalter müssen sich ähnlich gefühlt haben, als sie sich auf den Weg gemacht haben, um zu erkunden, was sich hinter den Bergen am Horizont verbirgt.

**Vanda Scartezini:** Es ist genau dieses Gefühl, das die Arbeit für ICANN so reizvoll macht. Deswegen engagiere ich mich. Hat man einmal damit angefangen, kann man gar nicht mehr aufhören. Es ist wie eine Sucht.

**positionen: Im Führungsgremium von ICANN sind die Amtszeiten der einzelnen Mitglieder gestaffelt. Warum?**

**Wolfgang Kleinwächter:** Dank dieser Rotation haben wir eine ständige Erneuerung im Board, ohne dass dabei ein Ungleichgewicht mit Blick auf Geschlecht oder Nationalität entsteht. Jedes Jahr werden zwei bis drei Direktoren ausgetauscht. In den Gründungsjahren haben Kandidaten mit einem technischen Hintergrund wie Ingenieure das Board of Directors dominiert. Jetzt überwiegen in dem Gremium Mitglieder, die für Konzerne in Führungspositionen oder in der Politik als Diplomaten gearbeitet haben. Diese Entwicklung spiegelt exakt das veränderte Umfeld wider, in dem ICANN sich heute bewegt. Zu den Verhandlungspartnern zählen nun verstärkt Regierungen und große Unternehmen.

**positionen: Wie reaktionsschnell ist ICANN angesichts seiner komplexen Struktur eigentlich?**

**Wolfgang Kleinwächter:** ICANNs Entscheidungsprozesse sind vermutlich komplexer als die eines



Entspannte Stimmung unter den Gesprächspartnern in Frankfurt: Prof. Dr. Wolfgang Kleinwächter, Gabriele Stahl und Regina Köhler.

nationalen Parlaments. Das Prinzip der Konsensbeschlüsse verlangsamt den Prozess ebenfalls. Nehmen wir das Beispiel des Top Level Domain-Programms. Top Level Domains sind der letzte Teil eines Domainnamens wie etwa .com, .org, .net oder .de. Jon Postel, einer der ICANN-Gründer, schlug damals vor, mit 246 Top Level Domains zu starten. Im Laufe der Jahre kam die Frage auf, ob wir mehr Top Level Domains lizenzieren müssen, um mit dem schnellen Wachstum des Internets Schritt zu halten. ICANN-Mitglieder haben dann zehn Jahre gebraucht, bis sie schließlich im Jahr 2011 beschlossen, weitere 1.200 Top Level Domains freizugeben. **Vanda Scartezini:** Ich war an diesem Entscheidungsprozess direkt beteiligt. Diese Erfahrung hat mir vor Augen geführt, dass ICANN sich zu viel Zeit für Entscheidungen nimmt, die eine Gemeinschaft betreffen, die schnell wächst und sich rasant weiterentwickelt. Dennoch ist es faszinierend zu sehen, dass so ein komplexer Apparat wie ICANN am Ende doch zu einem zukunftsfähigen Ergebnis kommt.

**positionen: Zeitnah Entscheidungen zu treffen, ist eine der künftigen Herausforderungen für ICANN. Welche zeichnen sich noch ab?**

**Vanda Scartezini:** Wir müssen über die Struktur von ICANN nachdenken. Wir müssen dringend eine Struktur entwickeln, in der auch kommerzielle Internet-User ihren Platz haben. Außerdem müssen wir sicherstellen, dass wir Expertenwissen an uns binden und nutzen. Zu viele der erfahrenen ICANN-Mitglieder gehen, zu wenige bleiben mit der Organisation in Verbindung.

**Wolfgang Kleinwächter:** Ich sehe für ICANN zwei Arten von Herausforderungen, eine von innen und eine von außen. Intern betreten wir mit dem Top Level Domain-Programm Neuland. Für große Internetfirmen wie Google und Amazon eröffnet es neue Möglichkeiten und wir bei ICANN wissen dabei nicht, welche Innovationen und wirtschaftlichen Konsequenzen wir mit diesem Schritt auslösen.

**positionen: Und welche Herausforderungen kommen von außen?**

**Wolfgang Kleinwächter:** Von außen wird das Umfeld für ICANN deutlich unfreundlicher – vor allem auf der politischen Bühne. Wenn ICANN in dieser feindlichen Umgebung überleben und sich auf Augenhöhe mit seinen Verhandlungspartnern bewegen will, muss die Organisation professioneller werden und noch mehr Top-Leute in ihre Führungsmannschaft und ihr Aufsichtsgremium holen. Einige Regierungen dieser Welt versuchen, die Kontrolle über die Internetadressen zu erlangen oder „Parallelwelten“ aufzubauen. Xi Jinping, der neu gewählte Staatspräsident Chinas, hat keinen Zweifel daran gelassen, dass das Internet auf seiner Themenliste ganz oben steht.

**positionen: Warum sind die Verhandlungen so schwierig?**

**Wolfgang Kleinwächter:** Weil jeder ein komplett anderes Verständnis vom Internet hat. Die Russen wollen beispielsweise nationale Internetterritorien mit ihrer eigenen Rechtsprechung definieren. Aber diese Auffassung ist unserer Ansicht nach komplett falsch. Das Internet ist eine unbegrenzte Ressource, für die keine Territorialansprüche gelten. Wir befinden uns inmitten eines politischen Machtkampfes. Um ICANNs Philosophie und Mission zu bewahren, wird es immer wichtiger, sich im entscheidenden Moment richtig zu verhalten.

**positionen: Frau Scartezini, Herr Professor Kleinwächter, vielen Dank für das Gespräch.**

## Vanda Scartezini

Von Haus aus ist Vanda Scartezini Elektroingenieurin. Heute ist ihr Spezialgebiet „Intellectual Property“. Die Brasilianerin gehört zu den Gründern und Partnern der IT-Beratungsfirma Polo Consultores. In ihren mehr als 35 Berufsjahren hat sie mit zahlreichen öffentlichen und privaten Unternehmen zusammengearbeitet. Dabei hat sie ihr Heimatland auch im Auftrag der Regierung in verschiedenen Missionen vertreten. Für ICANN engagiert sich Scartezini seit vielen Jahren. Nach ihrem Mandat als Aufsichtsrat ist sie derzeit als Mitglied im Nominierungskomitee und in noch zwei weiteren Gremien von ICANN aktiv.

## Prof. Dr. Wolfgang Kleinwächter

Wolfgang Kleinwächter kennt ICANN seit Gründung der Organisation. Als Akademiker hat ihn das Projekt sehr früh fasziniert. Was zunächst als Fallstudie startete, wurde zu einer lebenslangen Leidenschaft. Kleinwächter hat einen Abschluss in Kommunikationswissenschaften und in Internationalem Recht. Seine Promotion befasste sich mit Internationalen Beziehungen. Der Deutsche hat u. a. als Professor an der Universität von Århus in Dänemark und an der Universität in Halle gelehrt. Bei ICANN ist er in diversen Gremien aktiv, zudem war er mehrfach Mitglied des Nominierungskomitees.

## ICANN

„ICANN“ steht für „Internet Corporation for Assigned Names and Numbers“. Die in Los Angeles beheimatete Non-Profit-Organisation wurde 1998 gegründet, als aus einem dezentralen Forschungsnetzwerk für US-Universitäten ein kommerziell genutztes Netz – das Internet – wurde. ICANN verwaltet und vergibt sämtliche Internetadressen. Dabei ist ICANN weder für die Inhalte noch für den Zugang zum Internet verantwortlich. Mehr Informationen unter [www.icann.org](http://www.icann.org)



# „Die Chemie zwischen Dirigent und Orchester muss stimmen“

Ein „Kumpel-Maestro“ will er nicht sein. Christian Thielemann, einer der gefragtesten Dirigenten der Welt, der seit 2012 an der Spitze der Sächsischen Staatskapelle Dresden steht. Der gebürtige Berliner will seine Musiker führen. Ihnen sagen, wie etwas gemacht wird. Er weiß aber, dass das nur geht, wenn die Chemie zwischen Orchester und Dirigent stimmt. Das hat der heute 54-Jährige bereits in jungen Jahren gelernt, als er Assistent von Herbert von Karajan in Berlin und bei den Osterfestspielen in Salzburg war. Für Thielemann ist die Personalauswahl im Orchester ein Erfolgsmodell, von dem sich Unternehmen einiges abschauen können. Ein Gespräch über das sommerliche Vergnügen im Bayreuther Orchestergraben, die Rolle eines Dirigenten und die Freude daran, seine Kritiker zu überraschen.

Das Interview wurde im März 2013 vor Beginn der Osterfestspiele Salzburg geführt.  
Mit Christian Thielemann sprach Peter Herrendorf.



„Orchester suchen sich ihre Mitglieder selbst aus. Dies funktioniert nur, wenn ein hohes Bewusstsein für den eigenen Qualitätsanspruch besteht und ein ebenso hohes Maß an Identifikation mit dem eigenen Betrieb.“

**positionen: Herr Thielemann, seit September letzten Jahres sind Sie Chefdirigent der Sächsischen Staatskapelle Dresden. 2013 feiern Sie eine ganz besondere Premiere: Nach 45 Jahren Berliner Philharmoniker wird erstmals Ihr Orchester bei den Osterfestspielen in Salzburg spielen. Dort werden Sie – im Jahr des 200. Geburtstages von Richard Wagner – den Parsifal dirigieren. Wie bereiten Sie sich und Ihre Musiker auf diesen großen Moment vor?**

**Christian Thielemann:** Ach, wissen Sie, grundsätzlich nicht anders als auf andere Konzerte. Warum auch? Jedes Konzert verlangt eine ernsthafte Vorbereitung. Alles andere wäre unlauter. Nichtsdestotrotz sind die künstlerischen Anforderungen der Osterfestspiele natürlich enorm. Sie müssen mit dem Orchester innerhalb von vier Tagen eine Oper und drei Konzertprogramme präsentieren. In unserem Falle, und dies ist eine Neuerung bei den Osterfestspielen, gibt es am fünften Tag sogar noch ein weiteres Programm: das „Konzert für Salzburg“, mit dem wir uns für das Salzburger Publikum öffnen wollen, bei deutlich gemäßigten Eintrittspreisen. Bereits ab dem Tag darauf wird der Zyklus der ersten vier Tage wiederholt.

**positionen: Das hört sich ja nach einem Marathon an ...**

**Christian Thielemann:** Ein Marathon mit einer außergewöhnlich großen Aufführungsdichte. Ein Orchester wie die Sächsische Staatskapelle ist daran aber seit jeher gewöhnt. Insofern bin ich voller Zuversicht, dass wir unsere gemeinsame Premiere bei den Osterfestspielen in Salzburg erfolgreich bestreiten werden.

**positionen: Müssen Sie Ihre 150 Musiker – ein äußerst heterogenes Team von Individualisten unterschiedlichen Alters und kultureller Herkunft – mehr als sonst für diese Konzerte motivieren?**

**Christian Thielemann:** Wir alle haben das Glück, dass wir unsere Leidenschaft zu unserem Beruf machen durften. Sicherlich ist dies immer wieder auch ein sehr anstrengender und steiniger Weg, letztendlich aber auch ein großes Privileg. Insofern muss ich mein Orchester für diese Aufgabe nicht motivieren. Jeder Einzelne weiß um die Bedeutung der Osterfestspiele und bereitet sich dementsprechend akribisch vor.

**positionen: „Ein Orchester ist ein Organismus, der lebt.“ Dieses Zitat stammt von Ihnen. Welche Funktion oder Rolle übernehmen Sie als Dirigent in diesem Organismus? Und wie lebenswichtig ist diese Funktion für das Orchester?**

**Christian Thielemann:** Grundsätzlich gilt: Ein Dirigent ist immer Teil des Ganzen. Er kann nicht ohne Orchester und ein großes Symphonieorchester auch nicht ohne Dirigenten. Wenn Sie vor einem Orchester wie der Staatskapelle stehen, können Sie davon ausgehen, dass das Orchester Ihnen eine Menge anbietet. Die Musiker haben ja einen Großteil des Repertoires mehrfach gespielt und von jedem einzelnen Werk eine konkrete Idee, wie es klingen soll. Und da kommt es nicht selten vor, dass eine bestimmte Phrase, ein bestimmter Einsatz ganz anders klingt, als ich mir dies ursprünglich vorgestellt hatte.

**positionen: Und das lassen Sie dann durchgehen?**

**Christian Thielemann:** Wenn es mir gefällt, lasse ich mich gern überzeugen. Grundsätzlich hat aber der Dirigent die Verantwortung für das Gesamte und muss in der Lage sein, das Orchester von seiner Sicht auch zu überzeugen.

**positionen: Kommunikation funktioniert im Orchester ja vor allem nonverbal. Jeder erlebt Musik auf seine Art, die Musiker müssen ihren**



**eigenen Zugang zu den Noten finden. Deswegen, so sagen Sie, reden Sie bei den Proben nicht viel. Wie schaffen Sie es, dass sich die Musiker trotz unterschiedlicher Auffassungen Ihrer Art von Interpretation unterordnen?**

**Christian Thielemann:** Es mag da vielleicht den ein oder anderen psychologischen Trick geben, den man sich im Laufe der Zeit aneignet. Letztendlich aber entscheidet die Chemie: Stimmt die zwischen Dirigent und Orchester, kann ich das Orchester auch von meinen Vorstellungen überzeugen. Stimmt sie nicht, wird es schwierig ...

**positionen: Sie sind langjähriger Dirigent und Berater der Bayreuther Festspiele. Dort treffen Sie regelmäßig auf Musiker, die Ihre Begeisterung für Richard Wagner teilen und die Literatur gut kennen. Ist es leichter, ein solches Orchester zu überzeugen, eine Oper in Ihrem Sinne zu interpretieren?**

**Christian Thielemann:** Die Atmosphäre in Bayreuth ist schon eine ganz besondere. Sie müssen sich vorstellen, dass die Musiker des Festspielorchesters aus freien Stücken auf ihren Sommerurlaub verzichten, um in Bayreuth zu musizieren. Und die Bedingungen dort sind alles andere als komfortabel. Fünf Stunden im Graben Wagner zu spielen bei gefühlten 50 Grad, was in Bayreuth im Hochsommer keine Seltenheit ist. Danach wissen Sie, was Sie getan haben. Aber es herrscht in Bayreuth ein geradezu familiärer Geist, der die Strapazen schnell vergessen lässt. Am Ende fühlt man sich fast wie im Urlaub. Dort mit dem Orchester zu arbeiten, ist immer ein Vergnügen, zumal man sich ja schon aus vielen Jahren gemeinsamer Arbeit bestens kennt.

**positionen: Sie haben einmal gesagt, dass für das Publikum immer die Balance stimmen muss: intellektuell von einem Musikstück**

**gefordert zu sein, sich aber gleichzeitig wohlfühlen. Überwiegt der Wohlfühlfaktor, wird es langweilig. Ist das Programm zu abgehoben, bleiben die Zuschauer aus. Wie stark bestimmen kommerzielle Überlegungen die Auswahl Ihrer Musikstücke?**

**Christian Thielemann:** Ich suche mir mein Repertoire letztendlich danach aus, ob mir die Stücke gefallen oder nicht. Da spielen Publikumszahlen zunächst mal keine Rolle. Natürlich bin ich mir bewusst, dass es Werke gibt, die populärer sind als andere, und dass es auch keinen Sinn ergibt, ein Publikum zu überfordern oder gar belehren zu wollen. Erfolgreich kann ich aber nur sein, wenn ich von dem, was ich tue, künstlerisch überzeugt bin. Dafür hat das Publikum auch ein Gespür. Etwas bloß zu dirigieren in der Hoffnung auf großen Zuspruch, wäre fauler Zauber und auf Dauer ganz sicher kontraproduktiv.

**positionen: Ihre berufliche Karriere ging bislang stetig nach oben. Ist das Zufall oder hat das Methode?**

**Christian Thielemann:** Darüber habe ich mir ehrlich gesagt nie Gedanken gemacht. Meine Laufbahn begann mit der klassischen „Ochsentour“ an städtischen Theatern. Daraus hat sich alles Weitere auf natürliche Weise ergeben. Mit dem bisher Erreichten bin ich zugegebenermaßen nicht unzufrieden. Einen konkreten Karriereplan, welche Position ich zu einem bestimmten Zeitpunkt wollte, hat es aber nie gegeben.

**positionen: Ähnlich wie in der Wirtschaft gibt es auch in der Musikwelt den Kampf um Talente. In Ihrer Zeit als Generalmusikdirektor der Deutschen Oper in Berlin mussten Sie selbst erfahren, wie Ihnen auf einen Schlag talentierte Musiker abgewandert sind. Damals haben Sie für mehr Geld gekämpft. Für Dresden →**

## Christian Thielemann

Als er 1988 als jüngster Generalmusikdirektor Deutschlands nach Nürnberg wechselte, hatte Christian Thielemann bereits die klassische „Ochsentour“ an städtischen Theatern hinter sich. Direkt nach dem Abitur ging er als Korrepetitor an die Deutsche Oper Berlin. Dorthin kam er 1997 zurück – dieses Mal als Generalmusikdirektor. Von 2004 bis 2011 dirigierte er die Münchner Philharmoniker. Anschließend wechselte er nach Dresden als Chefdirigent der Sächsischen Staatskapelle.

Viele sehen in Thielemann „den“ Wagner-Dirigenten der Gegenwart. Als er 13 war, hörte er zum ersten Mal Wagner, wie er in einem Interview erzählte. „Bei Tristan hat mich der Schlag getroffen. Da wusste ich, diese Intensität will ich auch.“ Thielemann will seinem Publikum mit der Musik zeigen, „dass wir in einer Oper Grenzen überschreiten können, die zu überschreiten im Leben unmöglich wäre“.



Als Dirigent trägt Christian Thielemann die Verantwortung für den Klang des Orchesters und muss daher in der Lage sein, die Musiker von seiner Sicht zu überzeugen. Rechts im Bild: Peter Herrendorf, Managing Partner von Odgers Berndtson.



**haben Sie sich vertraglich gegen Sparmaßnahmen abgesichert. Werden die Finanzen künftig mehr als zuvor die Qualität eines Orchesters bestimmen?**

**Christian Thielemann:** Das vermag ich nicht zu beurteilen. Sicherlich muss die Politik aufpassen, dass sie die Kultur nicht kaputt spart. Mit Kürzungen bei der Kultur ist noch kein Haushalt gerettet worden. Qualität hat natürlich auf der anderen Seite auch nicht nur etwas mit finanzieller Ausstattung zu tun. Klar ist aber, dass Sie ein bestimmtes Niveau nicht für immer werden halten können, wenn Ihnen die Gelder ständig gekürzt werden.

**positionen: Eine bessere Bezahlung dürfte für viele talentierte Musiker nicht das einzige Entscheidungskriterium sein. Was muss ein Orchester – und damit der Chefdirigent oder der Generalmusikdirektor – noch bieten, damit er Musiker der Top-Liga anwerben kann?**

**Christian Thielemann:** Hier kommt vieles zusammen. Zunächst dürfte das künstlerische Profil eines Orchesters ausschlaggebend sein. Welche Dirigenten und Solisten arbeiten mit dem Orchester zusammen, welches Repertoire wird gepflegt? Auch das Tourneegeschäft dürfte von Bedeutung sein, sprich: Tritt das Orchester auch regelmäßig im europäischen Ausland und auf den wichtigen Podien in den USA und Fernost auf? Dinge wie geografische Lage, gute Verkehrs-anbindung, Infrastruktur und Wohnungsangebot spielen letztlich ebenfalls eine Rolle. Das Geld allein sollte somit nicht der ausschlaggebende Faktor sein.

**positionen: „Schlechtes Benehmen und mangelnde Qualität sind für mich Zeitverschwendung.“ Damit haben Sie schon einmal zwei klare Kriterien für die Personalauswahl definiert. Wonach und wie wählen Sie Musiker für Ihr Orchester aus?**

**Christian Thielemann:** Grundsätzlich wählen die Orchestermusiker ihre Kollegen zunächst einmal selbst aus, in sogenannten Probenspielen, in denen einzelne Stimmgruppen, gelegentlich auch alle Musiker des Orchesters anwesend sind und über die Kandidaten befinden. Ich kann aber auch mitsteuern.

**positionen: Große Orchester laufen Gefahr, ihren Klang zu „globalisieren“. Wie sehr können Sie als musikalisch-künstlerischer Chef den Markenwert eines Orchesters schützen? Welche Rolle spielt dabei die Personalauswahl?**

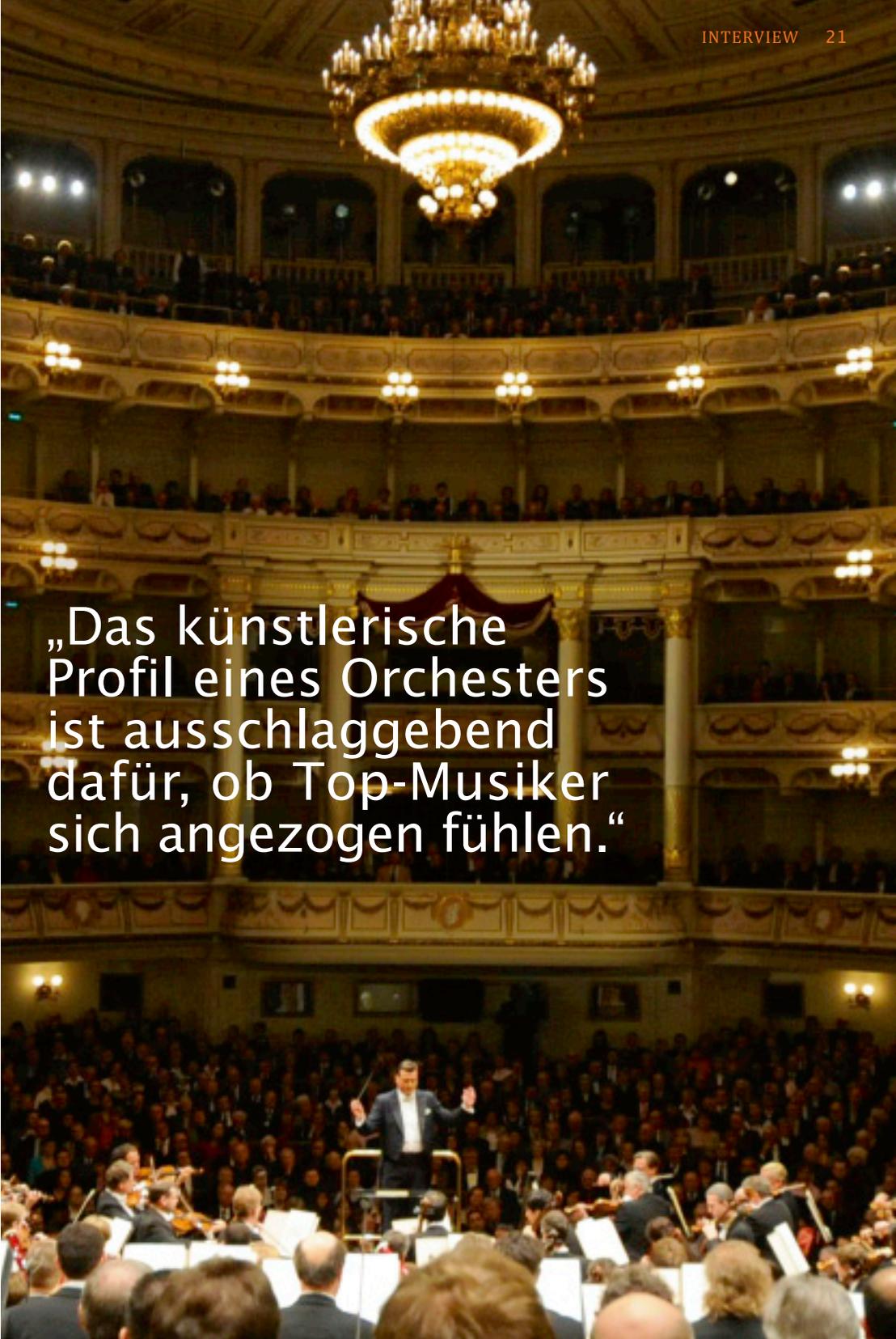
**Christian Thielemann:** Die Musiker der Sächsischen Staatskapelle sind sehr kritisch und auch sehr vorsichtig bei der Einstellung von neuen Kollegen. Sie wissen genau, welchem Klangideal sie sich verschrieben haben und nehmen infolgedessen nur solche Musiker bei sich auf, die in der Lage sind, sich diesem Klangbild anzupassen oder diesem bereits entsprechen. Es ist nicht leicht, immer die richtigen Kollegen zu finden. Manche Positionen bleiben jahrelang unbesetzt.

**positionen: Oft wird das Zusammenspiel zwischen Dirigent und Orchester in Managementseminaren als Beispiel angeführt, wie man Mitarbeiter für eine Sache begeistern kann. Was können Ihrer Meinung nach Unternehmen von Orchestern lernen?**

**Christian Thielemann:** Wie soll ich das beantworten? Ich war ja niemals Unternehmer und die Wahrscheinlichkeit, dass ich dies noch werde, ist ja relativ gering ... Orchester sind Organismen, bei denen jeder Einzelne Verantwortung für das Ganze übernehmen muss. Das wünscht man sich in einem Unternehmen sicherlich auch. Und noch etwas könnte für Unternehmer interessant sein. Wie schon vorher erwähnt: Orchester suchen sich ihre Mitglieder selbst aus. Dies funktioniert nur, wenn ein hohes Bewusstsein für den eigenen Qualitätsanspruch besteht und ein ebenso hohes Maß an Identifikation mit dem eigenen Betrieb, also dem eigenen Orchester. Dieses Modell ist durchaus erfolgreich. Vielleicht sollten darüber auch mal Personalverantwortliche in der freien Wirtschaft nachdenken.

**positionen: Herr Thielemann, Musik ist für Sie Berufung. Musik als Beruf kann Ihrer Meinung nach aber lebensgefährlich werden, wenn man nicht immer wieder die Entspannung sucht. Haben Sie genug Zeit, um nach dem Kraftakt bei den Salzburger Osterfestspielen Ihren „Akku wieder aufzuladen“?**

**Christian Thielemann:** Nun, viel Zeit bleibt da nicht. Am 1. April beschließen wir die Osterfestspiele mit der zweiten Aufführung von Wagners Parsifal, bereits drei Tage später beginnen die Proben für das nächste Symphoniekonzert in Dresden. Unmittelbar danach brechen wir auf zu einer USA-Tournee mit Konzerten in Chicago, Washington und der New Yorker Carnegie Hall.



„Das künstlerische Profil eines Orchesters ist ausschlaggebend dafür, ob Top-Musiker sich angezogen fühlen.“

**positionen:** Welche musikalischen Ziele würden Sie in Zukunft gern verwirklichen? Gibt es eine Oper oder einen Komponisten, dem Sie in der nächsten Zeit mehr Beachtung schenken wollen?

**Christian Thielemann:** Ich bin in Dresden gerade dabei, Ausflüge in ein Repertoire zu machen, das man nicht automatisch mit mir verbindet. So habe ich bei der Staatskapelle auch Bach, Liszt, Reger, Busoni und Henze dirigiert und meine erste Neuproduktion im Graben der Semperoper ist kein Wagner oder Strauss, sondern „Manon Lescaut“ von Puccini.

**positionen:** Ihr Publikum – und auch Ihre Musiker – lernen jetzt also einen „anderen“ Thielemann kennen?

**Christian Thielemann:** In den letzten Jahren bin ich ja häufig auf ein bestimmtes Repertoire festgelegt worden, sicherlich auch, weil mir dieses nun einmal besonders liegt. Das heißt aber nicht, dass ich mich für nichts anderes interessiere. Und so werde ich in den kommenden Jahren immer wieder Werke dirigieren, mit denen ich den einen oder anderen sicherlich überraschen werde, auf die ich mich aber schon jetzt ungemein freue.

**positionen:** Herr Thielemann, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Die Sächsische Staatskapelle Dresden wird dieses Jahr 465 Jahre alt. Sie ist das älteste kontinuierlich bestehende Orchester der Welt. Große Namen wirkten hier als Kapellmeister: Carl Maria von Weber, Richard Wagner und Karl Böhm. Richard Strauss widmete seine „Alpensinfonie“ dem in der Semperoper beheimateten Orchester und schuf damit eine Tradition, die unter dem Titel „Capell-Compositeur“ gepflegt wird. Der neue Chefdirigent, Christian Thielemann, hört in der Staatskapelle Dresden noch heute den über Jahrhunderte entstandenen Klang. Das Orchester habe auf eine merkwürdig wohlthuende Art im eigenen Saft gekocht. „Das ist in einer Zeit, in der große Orchester Gefahr laufen, gleich zu klingen und ihren Klang zu globalisieren, eine Seltenheit.“ Nach 45 Jahren Berliner Philharmoniker wird 2013 erstmals die Staatskapelle bei den Osterfestspielen in Salzburg spielen.

# Intuition ist nicht nur auf dem Green gefragt

Personalentscheidungen werden nicht nur im Kopf, sondern auch mit dem Bauch getroffen. Richtig schwierig wird es allerdings, wenn die Ratio Ja, aber der Bauch Nein sagt. Steckt ein Manager in diesem Dilemma, entscheidet er immer noch zu häufig gegen sein Gefühl. Gemeinsam mit renommierten Wissenschaftlern und Praktikern hat Odgers Berndtson im Rahmen des Symposiums „Management trifft Wissenschaft“ darüber diskutiert, wie sich das Dilemma lösen lässt.

Von Ina Lockhart. Fotos von Frank Blümner

„Mehr Information, Analyse und Zeit sind immer besser, um eine gute Entscheidung zu treffen.“ Denken Sie einmal über diese These nach. Würden Sie sagen, dass sie stimmt? Haben Sie Ihre Antwort parat? Gut. Dann denken Sie bitte noch einmal neu über diese These nach. Dieses Mal stellen Sie sich vor, Sie spielten Golf. Es gibt eine Gruppe von Anfängern und eine Gruppe von Fortgeschrittenen. Welche Gruppe spielt besser, wenn sie mehr Zeit für die Ausführung eines Schlages erhält – die Anfänger oder die Fortgeschrittenen?

Noch wird die richtige Antwort nicht verraten. Lassen Sie uns stattdessen genauer untersuchen, wie Manager

Entscheidungen treffen. Egal wann und wo – ob am Schreibtisch, auf dem Golfplatz oder morgens unter der Dusche. Entscheidungen sind immer das Ergebnis des Zusammenspiels von Kopf und Bauchgefühl. Die richtige Mixtur ist ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg. Auch bei wichtigen Personalentscheidungen im Unternehmen.

Mittlerweile hat die Wissenschaft das Paradigma des rationalen Entscheidens zunehmend widerlegt. Mit großer Sicherheit ist davon auszugehen, dass in unserem Gehirn kein übergeordnetes Zentrum in Form einer rationalen Schaltzentrale existiert. Bewusste und unbewusste →







Personalentscheider aus allen Wirtschaftszweigen folgten den Ausführungen der Experten auf dem Symposium „Management trifft Wissenschaft“.



Verarbeitungsprozesse vollziehen sich parallel. Entgegen der gängigen Meinung sind emotionale Einflüsse an allen rationalen Prozessen beteiligt.

Folglich reichen rein rationale Eignungstests nicht aus, um den beruflichen Erfolg eines Managers vorherzusagen zu können. Dennoch geht das Wettüben bei den Methoden und Verfahren der Eignungsdiagnostik weiter – trotz bereits mehr als 5.000 am Markt befindlicher Tests. Viele dieser Testverfahren zielen darauf ab, Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften oder Intelligenz und

dem Kriterium „zukünftiger Berufserfolg“ nachzuweisen. Doch bei der Beurteilung von Führungskräften geht es nicht darum, welche Persönlichkeitseigenschaften der Kandidat besitzt, sondern über welche Kompetenzen er verfügt. Anders ausgedrückt: Man muss nicht wissen, ob jemand ein Schwan ist, sondern ob er schwimmen kann.

Kompetenzen sind dabei nicht gleichbedeutend mit Wissen, Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften. Für John Erpenbeck, Professor an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg, sind



## Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer „Wir können nicht gleichzeitig kreativ und genau sein“



„Unser Gehirn ist eine permanente Großbaustelle, da wird dauernd auf-, um- und abgebaut. Die Summe all dieser Umbaumaßnahmen ist das, was wir Persönlichkeit nennen.“ Hirnforscher Manfred Spitzer spricht dabei von Landkarten, die die Gehirnrinde in Abhängigkeit von unserer Lebenserfahrung ständig neu produziert. Wie stark und wie schnell die Landkarten verändert werden, hängt von bestimmten Bedingungen ab. Aus wissenschaftlichen Untersuchungen zu diesen Bedingungen lassen sich etliche Handlungsanweisungen für den beruflichen und privaten Alltag ableiten:

„Man sollte aufhören, wenn es am schönsten ist.“  
**Das Experiment:** In einem ersten Durchlauf mussten die Testpersonen ihren Arm eine Minute lang in eis-

kalt Wasser halten. Im zweiten Durchlauf wurde nach Ablauf einer Minute wärmeres Wasser hinzugegeben. Der zweite Durchlauf dauerte eine halbe Minute länger. Bei einer anderen Probandengruppe wechselte man die Reihenfolge der beiden Durchläufe ab, um Reihenfolgeeffekte auszuschließen. Im dritten Durchlauf mussten die Testpersonen wählen, ob sie den kurzen Durchlauf mit eiskaltem Wasser oder den längeren Durchlauf mit eiskaltem und später wärmerem Wasser wiederholen wollen.  
**Das Ergebnis:** Die meisten Probanden entschieden sich für die Kombination aus eiskaltem und wärmerem Wasser, obwohl sie ihren Arm dafür länger ins Wasser halten und entsprechend länger Schmerzen empfinden mussten.  
**Fazit:** Die Probanden ziehen keine Bilanz über die

„Man muss nicht wissen, ob jemand ein Schwan ist, sondern ob er schwimmen kann.“

Kompetenzen „die Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln“. Im Gegensatz zu langfristigen Persönlichkeitsmerkmalen, die sich kaum gezielt trainieren lassen, sollen und müssen Kompetenzen seiner Ansicht nach oft kurzfristig geplant, entwickelt, trainiert und gemanagt werden.

Zur Abrundung der Ergebnisse aus den Testverfahren ist das Bauchgefühl gefragt: praktische Erfahrungen, die im Laufe der Berufsjahre bei uns als Erfahrungs- oder Expertenwissen abgespeichert worden sind. Wissenschaftler

sagen dazu implizites Wissen oder „professionelle Intuition“. Ihrer Ansicht nach verfügen wir über sie, wenn wir mindestens 10.000 Stunden in zehn Jahren in spezifische Praxiserfahrung, einschlägigen Wissenserwerb, Training und in die Anwendung und Reflexion von Problemlösungen investiert haben.

Im Rahmen von unbewussten Abwägungsprozessen kommt dieses Expertenwissen wieder ins Spiel, wenn wir wichtige Entscheidungen treffen. Dabei hat das Unterbewusstsein gegenüber dem Bewusstsein den unschlagbaren →

gesamte Dauer des Experiments. Letztlich ist nur der zuletzt empfundene Eindruck – in dem Fall der durch das warme Wasser gemilderte Schmerz – ausschlaggebend. Laut Spitzer gilt diese Regel für Ereignisse, bei denen über die meiste Zeit vergleichsweise wenig Freude empfunden wurde, es dafür aber am Ende zu einem Gefühlshoch kommt. **Praxisbezug:** Einige Unternehmen nutzen diese Erkenntnis, um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern, ohne dabei grundlegend ihre Serviceleistung zu verbessern. Spitzer zitiert beispielsweise Fluggesellschaften, die ihrem Gast kurz vor Ende seines Flugenerlebnisses den Ausstieg mit einem kleinen Stück Schokolade versüßen.

**„Wir können nicht gleichzeitig kreativ und genau sein – selbst wenn wir das wollen.“**

**Das Experiment:** Im ersten Durchlauf müssen die Testpersonen Korrektur lesen. Ihnen werden nacheinander drei Substantive vor einem roten und einem blauen Hintergrund vorgelegt. Im zweiten Durchlauf müssen die Probanden ein Wort finden, was zu allen drei abgebildeten Wörtern passt.

**Das Ergebnis:** Die Probanden finden mehr Fehler, wenn der Hintergrund rot ist. Sie kommen aber schneller auf eine kreative Assoziation, wenn die Wörter auf Blau gedruckt sind.

**Fazit:** Die Erklärung für dieses Phänomen heißt Neuro-modulation. Damit ist der „Suchscheinwerfer“ gemeint, mit dessen Hilfe wir uns Dinge anschauen und bewerten. Im ersten Fall des Korrekturlesens wird durch die

rote Farbe im Hintergrund unser extrem fokussierter Suchscheinwerfer angeschaltet. Im zweiten Fall der Wortassoziationen nutzt unser Gehirn – angeregt durch den blauen Hintergrund – den Scheinwerfer mit großem Streulicht, um möglichst breit zu denken. **Praxisbezug:** Wenn wir nach einer kreativen Lösung für ein Problem suchen und dabei immer verbissener werden, unseren Suchscheinwerfer also zu fokussiert einsetzen, kommen wir häufig zu keinem Ergebnis. Machen wir dann etwas anderes – wir gehen spazieren oder gehen einfach schlafen, schalten unseren Scheinwerfer also auf Streulicht –, liefert uns unser Gehirn plötzlich die Lösung auf einem Silbertablett, wie Spitzer es beschreibt. Dazu gebe es Studien, die belegen, dass gerade nachts Dinge neu verknüpft, aktiviert oder angeordnet werden. Oder anders auf den Punkt gebracht: „Eine Nacht durchzumachen, um eine kreative Lösung zu finden, ist das Dummste, was wir machen können.“

**Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer** ist bekannt für seine so fundierten wie unterhaltsamen Ausführungen zum menschlichen Gehirn. Der 55-jährige Hirnforscher hat seit 1997 den damals neu eingerichteten Lehrstuhl für Psychiatrie an der Universität Ulm inne. Dort gründete Spitzer sieben Jahre später das Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen. Bevor er Professor in Ulm wurde, war er an der Psychiatrischen Universitätsklinik Heidelberg und an der Harvard University tätig. Er hat zahlreiche populärwissenschaftliche Bücher zum menschlichen Gehirn veröffentlicht.



„Unsere Gesellschaft hat ein Problem mit Bauchentscheidungen, weil bei ihnen die Begründung fehlt, um sich für den Fall des Scheiterns abzusichern.“

*Prof. Dr. Gerd Gigerenzer*

„Wir müssen Informationen ignorieren, um gute Entscheidungen zu treffen.“



„In einer unsicheren Welt lohnt es sich, einen großen Teil der Informationen zu ignorieren.“ Intuitionsforscher Gerd Gigerenzer erinnert an das abendländische Denken, in dem einst Intuition als sicherste Form der Erkenntnis angesehen wurde. Heute gilt oft die Regel „erst wägen, dann wagen“. Dennoch kennen wir genug Beispiele von erfolgreichen Top-Managern, die mit einem richtigen Bauchgefühl ihr Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg führen. Oder wir treten einen Schritt zurück und müssen uns selbst eingestehen, dass wir einige unserer besten Entscheidungen nicht rational erklären können. Gigerenzer plädiert für die richtige Kombination aus Intuition und Ratio – aus Bauchentscheidungen einerseits sowie Berechnung und Überlegung andererseits. Seiner Meinung nach

treffen Führungskräfte noch zu häufig defensive Entscheidungen. Aus der Angst heraus, eine Idee oder einen Beschluss nicht rational begründen zu können.

Für Gigerenzer gibt es drei Wege, wie wir Innovationen verlangsamen oder gar blockieren:

1. indem wir Bauchentscheidungen misstrauen,
2. indem wir rationale Begründungen für jede neue Idee verlangen,
3. indem wir eine Absicherungskultur schaffen, die auf defensiven Entscheidungen basiert.

Um Mitarbeiter zu offensiven, intuitiv motivierten Entscheidungen zu ermuntern, muss die Führungsebene sich einig sein und diese Kultur des Miteinanders von Intuition und Ratio täglich vorleben. Gigerenzer gibt zur Umsetzung drei konkrete Ratschläge:

1. triff gute Personalentscheidungen und lass deine Mitarbeiter ihre Arbeit machen,
2. hör erst zu, bevor du selbst das Wort ergreifst,
3. ermuntere deine Mitarbeiter, Risiken einzugehen, Entscheidungen selbstständig zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen.

Gerade die im Herbst 2008 ausgebrochene Finanzkrise und die aktuelle Eurokrise haben uns nach Ansicht des Wissenschaftlers gezeigt, dass in unsicheren Zeiten unsere professionelle Intuition stärker gefragt ist. Dazu hat Gigerenzer die Treffsicherheit von Wechselkursprognosen führender Banken in den Jahren 2001

## Besser entscheiden, besser führen

### 1. Um gute Entscheidungen zu treffen, muss man Informationen ignorieren

Schnelle Entscheidungsfindung statt „wir brauchen noch mehr Daten“.

### 2. Mut zu Einfachheit und Transparenz

Komplexe Probleme erfordern nicht immer komplexe Lösungen.

### 3. Transparenz schafft Vertrauen

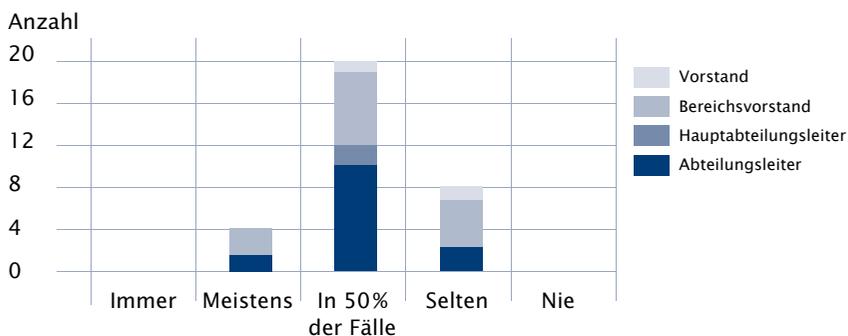
Fehlerkultur statt defensives Entscheiden.

### 4. Mut zu Bauchentscheidungen

Verantwortung übernehmen statt Entscheidungsangst oder nachträgliches „rationales“ Absichern.

## Wie häufig treffen Sie Bauchentscheidungen?

Abteilungsleiter bis Vorstände eines international führenden Technologie- und Dienstleistungsunternehmens



Quelle: Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition



Vorteil, viel mehr Informationen aufnehmen zu können. Neurowissenschaftler bestätigen, dass ein Mensch 40 Bits pro Sekunde bewusst erfasst. Das Unterbewusstsein schafft es jedoch in der gleichen Zeit, bis zu 20 Millionen Bits an Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu speichern.

Doch sehr oft wollen wir die Einnischung des Erfahrungswissens nicht zulassen. Geschweige denn haben wir den Mut, uns gegen einen Kandidaten zu entscheiden, obwohl alle objektiven Kriterien für ihn, aber ein schlechtes Bauchgefühl klar gegen ihn sprechen. Warum? „Weil wir unsere Entscheidung rechtfertigen müssen. Und weil wir wissen, dass die anderen Personen, die ebenfalls ein Mitspracherecht haben, objektive Argumente viel leichter akzeptieren als subjektive Einschätzungen“, sagt Dr. Jörg Knaack, Senior Partner bei Odgers Berndtson und Initiator des Symposiums. „Unsere Gesellschaft hat ein Problem mit Bauchentscheidungen, weil bei Ihnen die Begründung fehlt, um sich für den Fall des Scheiterns abzusichern“, bekräftigt Professor Gerd Gigerenzer, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. „Unsere Gesellschaft vertraut nicht ihrer guten Intuition.“

Nach Auffassung des Wissenschaftlers hören Personalentscheider immer noch zu selten auf ihr Bauchgefühl. In einer Fallstudie hat Gigerenzer die Mitarbeiter eines Technologiekonzerns auf den Ebenen Abteilungsleitung bis Vorstand gefragt, ob und wie oft sie Bauchentscheidungen trafen. Zwar bejahte dies die Mehrheit für 50 Prozent der Fälle. Doch gab es daneben eine nennenswert große Gruppe von Befragten, die mit „selten“ antworteten – darunter auch einige Vorstandsmitglieder. Kein Wunder also, dass Skeptiker Intuition als eine Entschuldigung dafür ansehen, dass einem Unternehmen ein funktionierendes Modell zur Personalauswahl fehlt.

Damit Manager, vor allem bei Mehrheitsentscheidungen, selbstbewusster mit ihrem Bauchgefühl umgehen, schlägt Gigerenzer eine praktische Regel vor: „Nicht der mit dem schlechten Gefühl muss sich nach Gründen fragen, sondern die anderen Entscheider in der Runde müssen sich die Frage stellen, ob der mit dem negativen Bauchgefühl auf dem relevanten Gebiet die meiste Erfahrung hat. Wenn das zutrifft, dann wird sein Veto akzeptiert.“ Dieses Vorgehen ist seiner Meinung nach Erfolg versprechender als Entscheidungen, bei denen das Bauchgefühl ausgeblendet wird.

Doch um diese Regel im Alltag zu beherzigen, müssen sich viele Unternehmen noch verändern, wie Symposiumsteilnehmerin Jutta Kath, Head of Global Claims bei der Allianz, feststellt. „Da braucht es Mut zum Umdenken.“ →

bis 2010 analysiert. Nur in einem Jahr schafften sie es, den Eurowechselkurs zum Dollar mit ihren Prognosemethoden richtig vorherzusagen. In den übrigen Jahren lagen sie weit daneben. Fazit des Wissenschaftlers: „Die Finanzkrise hat gezeigt, dass man in einer Welt von Unsicherheiten nicht dann am besten beraten ist, wenn man mathematische Modelle anwendet, die für Vorhersagen auf Basis einer sicheren Welt erstellt sind.“ Mit anderen Worten: Gerade in Krisenzeiten sollte man theoretische Modelle, die rationale Ergebnisse liefern, kritisch hinterfragen und einmal mehr sein Bauchgefühl einschalten.

Deswegen räumt Gigerenzer auf mit absoluten Aussagen wie „Intuition ist zweitklassig, bewusstes Abwägen ist immer besser“ oder „komplexe Probleme erfordern immer komplexe Lösungen“. Er empfiehlt abzuwägen, wann wir mehr auf unsere Intuition oder mehr auf unsere Ratio hören sollten. Gerade komplexe Probleme erfordern seiner Meinung nach einfache Lösungen – getreu dem Motto „weniger ist mehr“. Sein Ratschlag, um Mitarbeiter von den oft ergebnislosen Besprechungsmarathons zu erlösen: „Wenn sich Experten zu einer Sitzung treffen, sollte diese möglichst kurz gehalten werden. Dann können schlechte Ideen erst gar nicht entstehen.“ Gerade in unserer heutigen Welt voller Informationen und Handlungsoptionen fordert Gigerenzer den Mut zu Einfachheit und Transparenz ein. „Wir müssen Informationen ignorieren, um gute Entscheidungen zu treffen.“ Dazu gehört auch, Fehler zu akzeptieren, sie anzunehmen und daraus für die Zukunft zu lernen. Fehlerkultur statt Entscheidungsangst, das ist die Devise des Intuitionsforschers.

.....

**Prof. Dr. Gerd Gigerenzer** beschäftigt sich mit den Grenzen der Rationalität. Der 65 Jahre alte Wissenschaftler ist Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Zuvor lehrte der promovierte Psychologe u. a. an der University of Chicago und an der School of Law der University of Virginia. Er hält regelmäßig Seminare ab, in denen er über die Kunst des Entscheidens und über den Umgang mit Risiken und Unsicherheiten spricht.



Get-together:  
Teilnehmer des  
Symposiums im  
Gespräch.

*Prof. Dr. John Erpenbeck*  
„Kompetenzen sind keine  
Persönlichkeitseigenschaften“



„Leute mit viel Wissen, die nach bestimmten Mustern Dinge abarbeiten, sind immer weniger gefragt.“ Dafür ist die heutige Arbeitswelt nach Ansicht des Kompetenzforschers John Erpenbeck zu unberechenbar geworden. Statt starrer Arbeitsstrukturen fänden sich Mitarbeiter jeden Tag in neuen Situationen wieder, in denen sie handeln müssten. Ihr Wissen helfe ihnen da nur bedingt. Vielmehr seien ihr Können und ihre Kompetenzen gefragt.

Erpenbeck versteht Kompetenz deswegen als kreative Selbstorganisationsfähigkeit. Nur ein Kandidat, der über Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen verfügt, kann Kompetenzen vorweisen. „Kompetenzen sind keine Persönlichkeitseigenschaften wie extrovertiert oder schüchtern. Diese sind weitgehend festgelegt.

Kompetenzen lassen sich stattdessen trainieren“, sagt der Wissenschaftler. Allerdings werden sie nicht wie Wissen einfach weitergegeben. Menschen werden in bestimmten Bereichen oder Situationen kompetent, indem sie sich über ihre Gefühle und Motivationen Regeln, Werte und Normen aneignen. Das geht nur durch praktische Erfahrungen.

Alle großen Unternehmen haben sich mittlerweile Kompetenzmodelle zugelegt. Doch viele Top-Manager zweifeln laut Erpenbeck, ob diese Modelle das spezielle Können der Bewerber zuverlässig messen können. Für Symposiumsteilnehmer Andreas Fögen, Bereichsleiter Personal bei Krauss-Maffei Wegmann, ist das klassische Gruppen-Assessment-Center das Testverfahren, das sich



Und den Mut, das zu thematisieren. Denn der mit dem schlechten Gefühl hat ja gerade nicht Fakten und Zahlen zur Hand, sondern „nur“ seine Erfahrung.“ Ihrer Meinung nach muss das „kollektive Starren auf PowerPoint Slides“ aufhören.

Ähnlich kritisch sieht es Teilnehmerin Andrea Bauer, Chief Financial Officer der Firma Vacuumschmelze. In der Theorie sei das Vorgehen gut und sinnvoll. „Aber in der Praxis ist diese Regel schwer vorstellbar. Denken Sie nur an

Themen wie Gruppenzwang und Ego der Beteiligten. Die Umsetzung würde ja auch voraussetzen, dass Entscheider anerkennen, selbst weniger Erfahrung auf einem bestimmten Gebiet zu haben.“ Bei Geschäftsführern und Vorständen sei das eher selten, so die Finanzchefin des Herstellers magnetischer Werkstoffe.

Dagegen hält Teilnehmer Udo Roestel, Bereichsleiter Unternehmensverbindungen/Öffentlicher Dienst des Versicherers SIGNAL IDUNA, Gigerenzers Vorschlag für praxis-

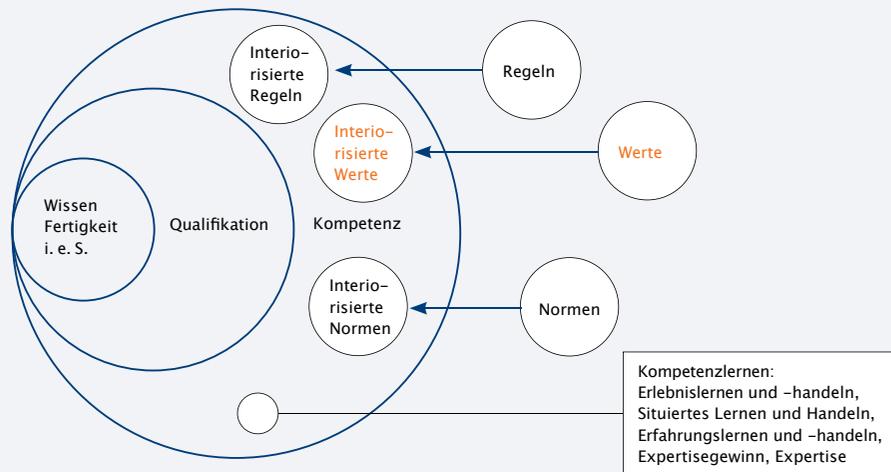


## Interiorisierte Regeln, Normen und Werte als Kompetenzkerne

Interiorisation: Umwandlung von Regeln, Werten und Normen in eigene Emotionen und Motivationen aufgrund emotionaler Labilisierung

wahrscheinlich am besten zur Kompetenzermittlung eignet. Allerdings sei es nicht auf alle Bewerber anwendbar: „Kein externer Bewerber in gesicherter Funktion unterwirft sich einem solchen Verfahren.“ Insofern bliebe bei der externen Personalauswahl häufig nur das strukturierte Interview mit unterschiedlichen Gesprächspartnern. Mit gezielten Fragen – „Wie haben Sie das gemacht? Wie sind Sie dabei vorgegangen? Was hat das bei Ihren Kollegen ausgelöst ...?“ – und durch das Einbauen von Fallbeispielen in das Auswahlinterview sucht Fögen dann nach Hinweisen auf die erforderlichen Fähigkeiten. „In der Summe haben wir damit gute Erfahrungen gemacht.“

Teilnehmerin Corinna Schittenhelm, Chief Human Resources Officer bei Siemens, sieht den Knackpunkt bei den Anwendern – in diesem Fall den Personalentscheidern. Siemens nutzt ein Modell mit genau beschriebenen Fähigkeiten auf einer Skala von 1 bis 7. Für die Personalmanagerin liegen die Vorteile in der einheitlichen Sprache und der internationalen Anwendbarkeit. Das Modell sei ideal für Besetzungen. „Die absolute Skalierung zum gesehenen Verhalten ist allerdings eine Schwierigkeit. Da braucht ein Unternehmen sehr gut geschulte Führungskräfte, um das Modell optimal anwenden zu können.“ Für die tägliche Praxis der Personalauswahl gibt Erpenbeck den Rat, sich genau anzuschauen, wie ein Kandidat handelt und zu welchem Ergebnis sein Handeln führt. Daraus kann der Personalentscheider dann auf Fähigkeiten schließen,



die, wie der Wissenschaftler es ausdrückt, „auch künftig ein erfolgreiches, selbstorganisiertes Handeln in offenen Problemsituationen ermöglichen“.

Eigentlich hat Prof. Dr. John Erpenbeck Physik studiert und zum Thema Gegenstromdiffusion promoviert. Ab Sommer 1973 fing er an, sich mit philosophischen und wissenschaftstheoretischen Problemen der Psychologie zu beschäftigen. Seine Forschung führte ihn auch an das Center for Philosophy of Science in Pittsburgh. Seit 2007 hält er eine Professur an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg. Dort lehrt der heute 71-jährige zum Thema Kompetenzentwicklung und -management.

tauglich. Voraussetzung sei allerdings, dass dieses Vorgehen als geltende Regel kommuniziert und gelebt werde.

Gigerenzer weiß, wie schwer sich Unternehmen mit subjektiv geleiteten Entscheidungen tun. Er weiß aber auch, dass diese Entscheidungen häufiger zum Erfolg führen als rein rational getroffene. Deswegen fordert er die Firmen auf, mutiger zu sein: „Wir brauchen eine Fehlerkultur. Das heißt, man muss zu seinen Bauchentscheidungen stehen – und, wenn sich eine Entscheidung als falsch erweist, aus Fehlern lernen.“

Dass Erfahrene oft unter Zeitdruck intuitiv die besten Entscheidungen treffen, zeigt auch das „Wunder vom Hudson River“ vom 15. Januar 2009. Jeder hat noch das Bild des im Wasser notgelandeten Passagierflugzeugs von US Airways im Kopf. Die beiden Piloten trafen binnen kürzester Zeit die Entscheidung, im Hudson River und nicht auf dem Flughafen LaGuardia notzulanden. Nach der gelungenen Landung vor den Toren New Yorks kletterten die Passagiere wohlbehalten hinaus auf die Tragflächen →



Podiumsdiskussion:  
Die Experten aus der  
Wissenschaft und Pra-  
xis stellten sich den  
kritischen Fragen des  
Publikums.



und die Notrutschen, um auf die Rettungskräfte zu warten. Keine komplizierte Formel zum Errechnen der Flugbahn, sondern eine einfache, intuitive Faustregel half den Piloten bei der Entscheidungsfindung. Das, was Experten Blickheuristik nennen, erklärte der damalige Kopilot des US Airways-Fluges 1549, Jeffrey Skiles, mit einfachen Worten: „Dabei geht es weniger um eine mathematische Berechnung als vielmehr um eine visuelle Einschätzung: Wenn

man ein Flugzeug steuert, dann bewegen sich Ziele, die die Maschine nicht mehr erreichen kann, auf der Windschutzscheibe nach oben. Ziele, die man noch überfliegen kann, bewegen sich dagegen nach unten.“ Zwar müssen erfolgreiche Manager nicht täglich über Leben und Tod von rund 150 Menschen entscheiden, doch zeigt das Beispiel eindrücklich, dass in komplexen Situationen oft die Regel gilt: „Keep it simple.“ Mehr Zeit für eine Entschei-

*Dr. Angelika Dammann*

## „Frauen sind bei der Personalauswahl risikofreudiger“



Seit ihrem Weggang von SAP im Juli 2011 ist **Dr. Angelika Dammann** als Managementberaterin tätig. Ihre Erfahrungen im Personalmanagement hat die promovierte Juristin in international tätigen Konzernen gesammelt: Bevor der Softwarekonzern die heute 53-Jährige im Frühjahr 2010 als Personalvorstand nach Walldorf holte, war Dammann als Vice President Human Resources International bei Unilever und Shell tätig.

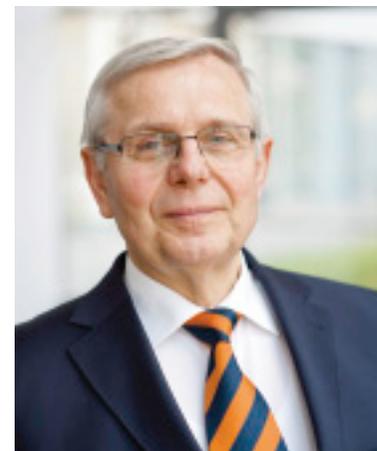
In den 20 Jahren ihrer Personaltätigkeit in internationalen Konzernen hat Angelika Dammann viele Situationen beobachtet, in denen Frauen bei der Personalauswahl anders vorgegangen sind als Männer. „Frauen sind häufig risikofreudiger und eher als Männer bereit, neue Wege zu gehen“, sagt die Juristin. „Sie setzen junge Talente früh auf verantwortungsvolle Positionen, obwohl sie dafür die Erfahrung noch nicht in vollem Umfang mitbringen.“ Auch hätten weibliche Personalentscheider einen anderen Fokus, wenn es um ältere und andersartige Mitarbeiter ginge. „Kandidaten mit einem ganz anderen Berufsbild oder gebrochenen Lebensläufen werden Positionen zugetraut, in denen sie sich bewähren können, weil sie die richtigen Kompetenzen haben, um erfolgreich zu sein – nicht aber unbedingt das

langjährige Fachwissen und die Erfahrung.“ Anders als Männer seien Frauen bei ihren Personalentscheidungen offener für Kandidaten außerhalb ihres Netzwerks. Im Umgang mit ihren Mitarbeitern punkteten die Frauen mit ihrer Bereitschaft, Unangenehmes anzusprechen und Konflikte zu lösen. Trotz der alarmierenden demografischen Entwicklung schätzten viele Unternehmen die Auswahl von Personal als nicht wichtig genug für ihre Zukunft ein, warnt die ehemalige SAP-Personalvorständin. Deswegen Dammanns Appell: „Wir müssen die Wertigkeit von Personalauswahl verändern: Sie darf nicht mehr als Zeitfresser oder als ein notwendiges Übel gesehen werden, sondern als ein strategisch wichtiges Instrument für die Zukunftssicherung eines Unternehmens.“

„In komplexen Situationen gilt oft die Regel: ‚Keep it simple‘.“

derung zu haben, heißt also nicht unbedingt, damit erfolgreicher zu sein. „Erfolgreiche Manager treffen häufig gute Entscheidungen aus dem Bauch, erstens, weil die Zeit für die Analyse fehlt und zweitens, weil sie eben in der Vergangenheit erfolgreich waren und damit auch die beste Basis für die richtige Intuition haben“, sagt Teilnehmer Andreas Fögen, Bereichsleiter Personal bei Krauss-Maffei Wegmann.

Kommen wir zurück zu unseren Golfern. Es dürfte Sie mittlerweile nicht mehr überraschen, dass die Anfänger besser wurden, je mehr Zeit sie für ihren Schlag hatten und je bewusster sie ihre Schritte machten. Die Fortgeschrittenen hingegen wurden immer schlechter, je mehr Zeit sie sich bei ihrem Spiel ließen und je mehr sie über ihren nächsten Schlag nachdachten.



**Dr. Jörg Knaack** ist Senior Partner bei Odgers Berndtson und Initiator des Symposiums. 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.

*Jörg Schwitalla*

„Wenn das Bauchgefühl Nein sagt, dann muss man das ausdiskutieren“

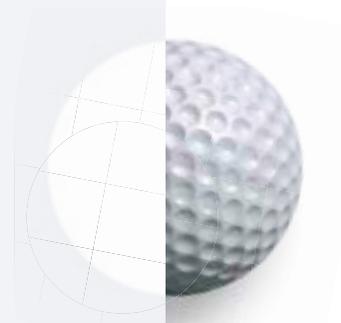


**Jörg Schwitalla** ist ein Automann: Bevor er zum Lkw-Hersteller MAN als Personalvorstand kam, war er Vice President Human Resources beim Automobilzulieferer Valeo in Paris. Eine seiner weiteren beruflichen Stationen hatte der heute 51-Jährige beim Reifenhersteller Michelin, wo er verschiedene Positionen im Bereich Personal, aber auch in der Produktion innehatte. Seit Januar 2013 ist Schwitalla Personalvorstand des Automobilzulieferers Tognum.

Jörg Schwitalla schaltet beides an, wenn er wichtige Personalentscheidungen trifft – Ratio und Intuition. Die Ratio sorgt für eine einheitliche Messlatte: „Durch Assessment Center kommt ein bisschen Ordnungspolitik ins Haus – Dinge werden vergleichbarer, messbarer.“

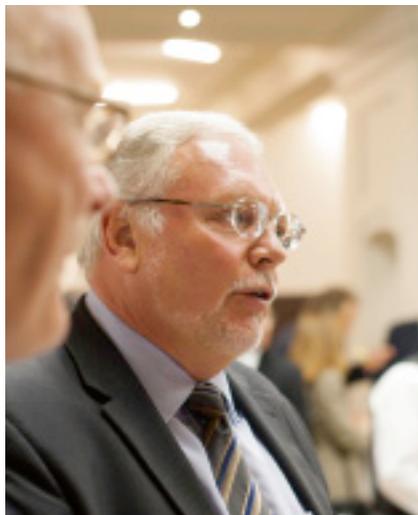
Bei MAN ist das halb strukturierte Interview ein wichtiges Auswahlinstrument, um die Kompetenzen eines Kandidaten auszuloten. Doch kann es auch Fälle geben, über die selbst nach dem Test noch länger beraten werden muss. „Wenn das Bauchgefühl Nein sagt, dann muss man das ausdiskutieren“, sagt Schwitalla. „Eine Einstellung wird zum Erfolg, wenn diese vom ersten Tag an von allen getragen wird. Je höher die Position, desto wichtiger ist das.“ Bei der Bewerberaus-

wahl solle man Luft nach oben lassen, rät er. „Unternehmen sollten nicht am Limit einstellen, sodass der Mitarbeiter auch noch den nächsten Schritt gehen kann.“ Ein schwer einschätzbarer Erfolgsfaktor sei die Unternehmens- und Führungskultur, warnt Schwitalla. Der neue Mitarbeiter muss in diese Kultur passen. „Nicht jeder schafft diesen Sprung“, sagt er aus Erfahrung. Eine gute Führungskraft ist für ihn ein Manager, der sich möglichst schnell nach Arbeitsbeginn Glaubwürdigkeit und Vertrauen erarbeitet. Für den erfahrenen Manager ist es wichtig, dass gerade im Bereich Personal die Funktionen relativ stabil besetzt sind. „Fünf bis sechs Jahre sind eine sinnvolle Zeit. Dann ist man lange genug da, um zu sehen, ob die eigene Arbeit Früchte trägt.“



*Mechthilde Maier, Leiterin Diversity Group Management, Deutsche Telekom AG:*

„Für die These von Professor Gigerenzer, dass wir im Nachhinein mit scheinbar logischen Argumenten eine längst getroffene Entscheidung rechtfertigen wollen, gibt es genug Belege aus meiner beruflichen Praxis.“



*Udo Roestel, Bereichsleiter Unternehmensverbindungen/ Öffentlicher Dienst, SIGNAL IDUNA Gruppe:*

„Von dem Symposium habe ich drei Aussagen mitgenommen: Erstens, den ‚Homo oeconomicus‘ gibt es nicht. Zweitens, Intuition ist gefühltes Wissen. Und drittens, um gute Entscheidungen zu treffen, muss man einen Teil der Informationen unterdrücken.“



*Andrea Bauer, CFO, Vacuumschmelze GmbH & Co. KG:*

„Ich habe (nur) einmal gegen meine Intuition entschieden, als ich die Stelle meines Personalleiters besetzt habe – und dies hat sich prompt als Fehlentscheidung erwiesen. Ich empfehle jedem meiner Mitarbeiter, Intuition und Bauchgefühl keinesfalls zu unterdrücken oder sogar gegen diese zu entscheiden.“

*Corinna Schittenhelm,  
Chief Human Resources Officer, Siemens AG:*

„Interessant fand ich das Forschungsergebnis von Herrn Professor Spitzer, dass Frauen und Männer unterschiedlich empfinden, wenn einer Person, die sie als ihren ‚Feind‘ wahrnehmen, etwas Unangenehmes widerfährt. Die Frauen empfinden Mitleid, die Männer Schadenfreude.“



*Andreas Fögen, Bereichsleiter Personal,  
Krauss-Maffei Wegmann GmbH & Co. KG:*

„Intuition und Heuristik haben bei den Entscheidern der oberen Hierarchieebenen immer schon eine große Rolle gespielt. Gefährlich ist dabei jedoch, dass die Entscheider häufig Kandidaten mit sehr ähnlichen Persönlichkeitsmerkmalen auswählen. Ein gutes Team sollte aber unterschiedliche Charaktere beinhalten.“



# „Ich habe mich nicht mächtig gefühlt“

Der jähe Absturz aus einer Machtposition. Katja Kraus hat ihn erlebt – aus der Vorstandsetage des HSV. Sie fiel in eine Leere, welche die ehemalige Torhüterin des FSV Frankfurt mit einer Reise zu erfolgreichen Menschen mit ähnlichen Erfahrungen gefüllt hat. Mit ihrem Buchprojekt wollte sie herausfinden, was ihre Gesprächspartner auf ihrem Weg an die Spitze angetrieben hat. Wie sehr Erfolg und Macht eins werden mit einer Person. Und was aus diesen Menschen wird, wenn sie diese Macht verlieren. Aus Katja Kraus ist etwas geworden: eine Frau, die ihr neues berufliches Leben als Buchautorin und Managementberaterin sehr genießt. Ein Beispiel, das Mut macht.

Mit Katja Kraus sprach Ewald Manz. Fotos von Gunter Glücklich und Frank Blümner

**positionen: Frau Kraus, Sie haben gerade ein Buch über Macht und über ehemals Mächtige in Politik, Wirtschaft, Sport und Kultur veröffentlicht. Was war der Beweggrund für Ihr Buch?**

**Katja Kraus:** Ich hatte während meiner beruflichen Laufbahn die Chance, viele erfolgreiche Menschen in exponierten Positionen zu beobachten und auch kennenzulernen. Mich hat dabei immer interessiert, was diese Menschen antreibt, ihren Weg bis an die Spitze zu gehen. Wie sie mit Erfolg umgehen, wie sehr sie bei sich selbst bleiben oder ob sie nach und nach mit der Position verschmelzen. Wie sie mit Unsicherheiten und Zweifeln umgehen, was Misserfolg mit ihnen macht und was nach einem Bruch passiert. Mein Interesse an Menschen und an der Beantwortung dieser und vieler weiterer Fragen haben mich losgehen lassen.

**positionen: Was verstehen die von Ihnen porträtierten Persönlichkeiten wie Roland Koch, Gesine Schwan, Ole von Beust oder Ron Sommer unter Macht? Haben Sie bei diesen Gesprächspartnern Gemeinsamkeiten im Umgang mit Macht festgestellt?**

**Katja Kraus:** Alle meine Gesprächspartner haben das klare Bekenntnis zum Machtanspruch vermieden. Das liegt sicher daran, dass Macht so negativ besetzt ist und oft mit Begriffen wie Machtmissbrauch assoziiert wird. Aspekte der Macht wie Gestaltungsspielraum, Entscheidungsfreiheit und Einfluss wollen allesamt jedoch gern haben. Ich habe bei meinen Gesprächspartnern eine sehr intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und auch Wirkungskraft gespürt. Vielleicht aber auch, weil die allermeisten ihre

machtvolle Position zum Zeitpunkt des Gesprächs verloren oder verlassen hatten.

**positionen: Ist das Streben nach Macht aus Ihrer Sicht ein entscheidender Motivator für die Karrieren der beschriebenen Damen und Herren?**

**Katja Kraus:** Meine Überzeugung ist, dass Macht nicht das Initiationsmoment großer Karrieren ist. Erst einmal entdecken die Menschen eine Begabung. Eine Leidenschaft, die sie zu besonderen Leistungen führt. Auch Geld ist in den seltensten Fällen der erste Antrieb. Sicher bekommt beides im Verlauf der Biografie eine Bedeutung – Ausgangspunkt eines erfolgreichen Weges ist es meist jedoch nicht. Das haben auch alle meine Gesprächspartner so bestätigt.

**positionen: Sie selbst waren acht Jahre lang im Vorstand des Hamburger SV.**

**Wie haben Sie dort Macht empfunden?**

**Katja Kraus:** Ich habe mich nicht mächtig gefühlt, weil sich Macht eben nicht anfühlt. Aber es war mir bewusst, dass zu der Funktion Macht gehört. Sichtbar wird Macht vor allem im Verhalten anderer Menschen. Darin liegt auch oft eine Überhöhung der machtvollen Rolle. Ich mochte

meine Aufgabe einfach extrem gern. Ich mag es, zu entscheiden, Verantwortung zu tragen und am Ende auch an den Entscheidungen gemessen werden zu können. Aber ich habe immer versucht, sehr achtsam damit umzugehen.

**positionen: Sie waren damals die einzige Frau im Vorstand eines Bundesligaklubs. Hat man(n) Ihre Macht deshalb infrage gestellt?**

**Katja Kraus:** Nein, das habe ich so nicht erlebt. Die einzige Frau zu sein, ist auch immer eine Chance. Durch die Exponiertheit war es leichter, gehört zu werden und Aufmerksamkeit für meine Themen und Anliegen zu bekommen. Das kam mir eher zugute.

**positionen: Dass Sie Vorstand geworden sind, haben Sie einmal mit den Worten kommentiert: „Mir ist das so passiert, das hatte ich nicht geplant.“ Würden Sie heute anders vorgehen? Wer hat Sie in Ihrer beruflichen Karriere unterstützt?** →







Katja Kraus: „Auch in meiner Funktion als HSV-Vorstand habe ich immer versucht, sehr nah bei mir zu bleiben.“

### Katja Kraus

Die gebürtige Offenbacherin lebt in Hamburg. Mit 17 zog Katja Kraus von zu Hause aus und studierte nach dem Abitur Germanistik und Politik in Frankfurt am Main. Bereits mit neun Jahren fing sie an zu kicken und verteidigte das heimische Garagentor gegen die Attacken der Nachbarsjungen. Aus der Garagentorfrau wurde eine erfolgreiche Bundesliga- und Nationalspielerin, die mit dem FSV Frankfurt dreimal deutsche Meisterin und viermal Pokalsiegerin wurde sowie mit der Nationalmannschaft 1995 die Europameisterschaft gewann.

Von 1997 an lernte die heute 42-Jährige den Profifußball von der anderen Seite kennen: Sie wurde Pressesprecherin bei Eintracht Frankfurt. Im März 2003 schaffte sie den Sprung in den HSV-Vorstand. 2011 wurde ihr Vertrag nicht verlängert – seitdem ist Katja Kraus als Buchautorin und Managementberaterin selbstständig. Mittlerweile spielt Kraus kein Fußball mehr, sondern hält sich mit Laufen und Radfahren fit.



**Katja Kraus:** Ich würde alles wieder so machen, denn auch wenn ich keinen Karriereplan hatte und auch nicht das Ziel, irgendwann HSV-Vorstand zu sein, war meine Karriere nicht zufällig. Die jeweiligen Schritte ergaben sich immer aus der Art und Weise, wie ich meine Aufgabe ausgefüllt habe. Es gab in meiner Laufbahn sicher immer wieder Menschen, die etwas in mir gesehen haben und mich deshalb gefördert haben. Übrigens war das auch jetzt beim Schreiben ganz ähnlich. Auch diese Unterstützung war mir immer ein Antrieb, das, was ich getan habe, mit dem höchstmöglichen Anspruch zu tun. Ich habe dann selbst auch immer Mitarbeiter für Aufgaben motiviert, die zunächst ein bisschen zu groß erschienen, aber die Chance auf Wachstum boten.

**positionen:** Im Frühjahr 2011 mussten Sie einen Rückschlag wegstecken, als der HSV-Aufsichtsrat beschloss, Ihren Vertrag nicht zu verlängern. Unmittelbar danach haben Sie mit der Recherche für Ihr Buch begonnen. War das eine Art Therapie, um mit der verlorenen Macht umzugehen?

**Katja Kraus:** Erst einmal hatte ich ein enormes Interesse, mich intensiv mit den Geschichten meiner Gesprächspartner zu beschäftigen, wobei die Idee zu diesem Buch schon seit einiger Zeit in mir gewachsen war. Ebenso die Sehnsucht, mich mal wieder ganz und gar auf etwas einzulassen und Raum für Gedankenfreiheit zu schaffen. Also der radikale Kontrast zur hektischen, mitunter überdrehten Fußballbranche. Aber in den Ge-

sprächen gab es dann durchaus Momente, die mich in meinen eigenen Empfindungen berührten und mir Punkte aufzeigten, die ich bis dahin nicht gesehen hatte. Das war schon auch therapeutisch.

**positionen:** In Ihrem Buch thematisieren Sie den jähen Absturz in die Bedeutungslosigkeit, durch den man sich selbst neu kennenlernt. Welche neuralgischen Punkte haben Sie persönlich in dieser Lebensphase an sich entdeckt?

**Katja Kraus:** Ich habe mich in der turbulenten Phase der Entscheidung über die Verträge zwischen dem Verein und mir, in der immer auch die Möglichkeit des Endes lag, viele Fragen gestellt und mich damit vorzubereiten versucht. Wer bin ich ohne diese Funktion? Wie gehen die Leute mit mir um? Was kann ich auf eine vergleichbare Weise? Und viele mehr. Aber als die Entscheidung dann gefallen war, habe ich zunächst eine große Leere empfunden. Die konnte ich dann schnell mit meinem Buchprojekt und auch anderen Aufgaben füllen. Aber das Schwierigste ist es gewesen, nicht dem Impuls zu folgen, möglichst schnell wieder vertrautes Terrain zu betreten und einen Job auf ähnlichem Niveau anzunehmen. Ich wollte der Auseinandersetzung mit der Vergangenheit Raum und mir die Chance für Entdeckungen geben. Dabei gab es auch sehr wackelige Tage, denn eine Funktion bietet auch viel Stabilität und Sicherheit.

**positionen:** „Ich habe Macht verloren und Selbstbestimmung gewonnen“, schreiben



Odgers Berndtson-Partner Ewald Manz im Gespräch mit Katja Kraus.



### Macht. Geschichten von Erfolg und Scheitern

Mit 17 prominenten Menschen aus Politik, Wirtschaft, Sport und Kultur hat Katja Kraus sehr persönliche Gespräche geführt. Sie alle haben den Verlust von Macht erlebt – Ron Sommer, ehemaliger Vorstandschef der Deutschen Telekom, Sven Hannawald, Ex-Skispringer, Maria Jepsen, ehemalige Bischöfin, und Andrea Ypsilanti, die Ex-Spitzenkandidatin der SPD in Hessen. Die Gespräche lässt Kraus in die einzelnen Kapitel einfließen, die auch sie selbst als Stationen einer erfolgreichen, aber jäh abgebrochenen Karriere empfunden hat. Am Ende stehen der Tag X und das Leben danach. Ein Buch über die Reise zur Macht und zurück zu sich selbst – in eine Welt ohne berufliche Verantwortung und öffentliche Resonanz.

**Sie im Vorwort Ihres Buches. Dass einer, der mehr Macht hat, auch mehr selbst bestimmen kann, stimmt also nicht?**

**Katja Kraus:** In meiner HSV-Funktion bin ich allzu oft fremdbestimmt gewesen. Je öffentlicher eine Aufgabe ist, desto größer ist auch der Druck. Die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden, die Härte der Beurteilung. Der Bundesligabetrieb wird inzwischen in Echtzeit reportiert und wenn man sich dafür verantwortlich fühlt, wird man schnell zum Getriebenen.

**positionen: Was machen mächtige Personen, wenn ihre Macht bröckelt?**

**Katja Kraus:** Da gibt es sehr unterschiedliche Muster. Die einen bilden Truppen, entwickeln Strategien oder ziehen in den Kampf. Die anderen verfallen in Agonie, vermeiden Entscheidungen und hoffen auf eine Entwicklung zu ihren Gunsten – das gewonnene nächste Spiel zum Beispiel. Und manche blenden es auch einfach aus, machen weiter wie bisher, wie das bekannte Beispiel eines Kanzlers in der Elefantenrunde zeigt.

**positionen: Im Rückblick auf Ihre HSV-Erfahrung: Was sind die Zeichen schwindender Macht? Hat Ihre Entmachtung Sie kalt erwischt?**

**Katja Kraus:** Nein, eine solche Entwicklung kommt sehr selten ohne Vorzeichen. Die Frage ist nur, wie man sie deutet. Allerdings ist es auch gefährlich, permanent nach Anzeichen

schwindender Macht zu suchen, denn dann findet man sie vermutlich auch überall. Insbesondere in sehr öffentlichen Jobs, wo man die Stimmungslage um einen herum täglich in den Zeitungen nachlesen kann.

**positionen: Was passiert nach dem Tag X? Haben Sie eine Empfehlung, wie ehemals Mächtige mit der entstandenen Leere bestmöglich umgehen können?**

**Katja Kraus:** Ich habe mich besonders interessiert für diesen Moment, der tatsächlich das Ende darstellt. Wohin geht man nach dem Rücktritt? Was machen die Menschen an diesem Tag? Und bei beinahe allen waren es sehr stille Momente, traurige Abende im Kreise ehemaliger Kollegen oder der Familie. Oftmals hat die ganze Wucht der Entscheidung erst in den Tagen danach an Raum gewonnen. Meist gab es an diesem neuralgischen Tag auch erst einmal das Gefühl von Erleichterung, nach den zehrenden Zeiten zuvor.

**positionen: „Ohne Macht ist man mehr Mensch.“ Ein Zitat von Ron Sommer, dem ehemaligen Chef der Deutschen Telekom, aus Ihrem Buch. Haben Sie das persönlich genauso empfunden?**

**Katja Kraus:** Nein, ich habe auch in meiner Funktion immer versucht, sehr nah bei mir zu bleiben. Die Tatsache, dass mir das meist, gelungen ist, hat auch dazu geführt, dass ich unbeschadet geblieben bin. Nichts ist anstren-

gender, als permanent eine Rolle zu spielen. Aber natürlich erfordert die Position auch Verhaltensmuster, die nicht selbstverständlich zur eigentlichen Persönlichkeit gehören. Was Ron Sommer meint, ist die Mauer, die gebaut wird, je erfolgreicher man ist, und die Seltenheit des ehrlichen Kontaktes mit Menschen. Das wirkliche Interesse an einer Begegnung, die nicht nur das medial gesetzte Bild zu bestätigen sucht.

**positionen: Wohin wird Sie Ihr neues Leben beruflich führen? Es heißt, dass Sie an einem neuen Buch sitzen. Wird aus der Ex-Profitorhüterin und dem ehemaligen Bundesligavorstand eine Vollzeitbuchautorin?**

**Katja Kraus:** Ich werde in jedem Fall ein zweites Buch schreiben, ich habe so viele Themen und Gedanken im Kopf und mich vor allem in das Schreiben verliebt. Ich mag mein Leben sehr gern, so wie es ist. Auch weil es mir durch meine selbstständigen Mandate als Managementberaterin die Chance lässt, den Manager-Anteil meiner Persönlichkeit auszuleben, der mir weiterhin viel bedeutet. Ich finde es wunderbar, neben den selbstvergessenen Phasen als Autorin Geschwindigkeit aufzunehmen, komplexe Sachverhalte darzustellen und zu lösen, Strategien zu entwickeln und auch Menschen zu führen. Diese Mischung ist gerade perfekt für mich.

**positionen: Frau Kraus, wir danken Ihnen für das Gespräch.**



## Zahlen okay, bis auf ein paar Gewitterwolken im Vertrieb

Einst Herr der Zahlen, heute Kopilot des Vorstandsvorsitzenden. So hat sich die Rolle des Finanzvorstands in den vergangenen Jahren geändert. Die globale Präsenz der Konzerne, die verschärfte Regulierung und das anhaltende Krisenumfeld sind die Auslöser für diesen Rollenwechsel. Zwar bleibt der CFO meist der Mann im Hintergrund. Doch muss er den Spagat schaffen: Einerseits soll er die Risiken im Griff haben, andererseits operative Neuerungen vorantreiben, die sein Risikomanagement auf die Probe stellen können. Ein Kurzprofil über Fähigkeiten und Erfahrungen, die ein moderner CFO heute mitbringen muss.

Von Ina Lockhart

Global, transparent und flexibel – drei wichtige Eigenschaften, die heute den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Drei wichtige Eigenschaften, die von dem Führungsteam aus Finanzvorstand (CFO) und Vorstandsvorsitzendem (CEO) täglich gelebt werden müssen. Vor allem der CFO

spielt dabei eine immer wichtigere Rolle. Sein Jobprofil wird deswegen zunehmend anspruchsvoller: Er ist nicht mehr der Herr der Zahlen, sondern der Kopilot. Er muss beides können: über Risiken wachen und die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens vorantreiben. →



WERNER BAUMANN, FINANZVORSTAND DER BAYER AG:

## „Die kommunikativen Aufgaben eines CFO sind in den letzten Jahren deutlich anspruchsvoller geworden“

**positionen: Herr Baumann, Sie sind seit mehreren Jahren als Finanzvorstand in einem deutschen DAX-Konzern tätig. Inwiefern hat sich die Rolle eines CFO Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren verändert?**

**Werner Baumann:** Die Rolle des CFO ist unternehmerischer geworden und damit insgesamt breiter angelegt als in der Vergangenheit. Das liegt einerseits an der sehr viel globaleren Ausrichtung des Finanzbereichs. Die traditionelle, mit Richtlinienkompetenz ausgestattete Zentralabteilung ist international vernetzten Einheiten gewichen, welche meist mit direkter Verantwortung für die Umsetzung globaler Strategien und Projekte geführt werden. Andererseits haben sich die fachlichen Schwerpunkte eines CFO erweitert. Ich führe beispielsweise die klassischen CFO-Ressorts Finanzen, Rechnungswesen & Controlling und Steuern, M&A, aber darüber hinaus auch die Bereiche Recht, Patente & Compliance, die Regionale Koordinierung sowie IT/ Bayer Business Services. Außerdem ist es mein Anspruch, in einer strategischen Management-Holding wie der Bayer AG auch zu Fragen der Geschäftssteuerung, Strategie und Organisation Beiträge zu leisten.

**positionen: Muss ein CFO heute anders kommunizieren als früher?**

**Werner Baumann:** Die kommunikativen Aufgaben eines CFO sind in den letzten Jahren deutlich

anspruchsvoller geworden. Eine auf den Adressatenkreis zugeschnittene, klare und glaubwürdige Kommunikation ist heute wichtiger denn je. Auch wenn die Themen oftmals ähnlich sind, frage ich mich immer, in welcher Tiefe und in welchem Format ich meine Inhalte dem jeweiligen Publikum am besten nahebringen kann. Bei IR-Konferenzen und in Fachgremien spreche ich eher in einem sachlichen, faktenorientierten Umfeld. In der unternehmensinternen Kommunikation stehen dagegen auch „softe“ Themen wie Führung und Motivation sowie die persönliche Ansprache der Mitarbeiter im Vordergrund.

**positionen: Was sind die Erfolgsfaktoren für eine gute Zusammenarbeit mit dem CEO?**

**Werner Baumann:** „Die Chemie“ zwischen CEO und CFO muss für eine vertrauensvolle und produktive Zusammenarbeit stimmen. Darüber hinaus sollten die Stärken des CFO die des CEO ergänzen. Ein guter CFO muss geschätzter Gesprächspartner und Berater des CEO im Bereich der generellen Unternehmensführung und -entwicklung sein. Dabei sollte er die Risikoposition des Unternehmens stets im Blick haben und auch „Nein“ sagen können. Transparenz und absolute Verlässlichkeit sind weitere Grundvoraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit.

**positionen: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, denen sich ein CFO in Zukunft stellen muss?**

**Werner Baumann:** Auf Bayer und damit auf meine Rolle bezogen liegen die Herausforderungen in der rasanten Veränderung der Funktions- und Servicebereiche. Kostendruck und die fortschrei-

tende internationale Arbeitsteilung erfordern teils radikale Veränderungen, etwa im Rechnungswesen oder auch im IT-Bereich. Die betroffenen Mitarbeiter müssen vielfach weiterqualifiziert werden, um nach Verlust der bisherigen Tätigkeit neue Aufgaben übernehmen zu können. Eine große Herausforderung für alle Unternehmen ist darüber hinaus die zunehmende Regulierung. Die Intensivierung des Dialogs mit politischen Entscheidungsträgern ist daher dringend erforderlich, um notwendige Vorhaben zu unterstützen und aktiv mitzugestalten, aber auch kurzfristige standort- und wettbewerbsschädliche Initiativen abzuwenden. Dies muss für den CFO mehr zur Chefsache werden, sei es im direkten Kontakt oder über breitere Interessenvertretungen.

**positionen: Was reizt Sie persönlich an der Aufgabe des CFO?**

**Werner Baumann:** Es ist ein Privileg, in einer solchen verantwortungsvollen Position im Unternehmen arbeiten und gestalten zu dürfen. Wie in vielen anderen Rollen ist die Arbeitsbelastung hoch und es bleibt zu wenig Zeit für Familie und Privates – aber dennoch ist die CFO-Rolle ein Traumjob! Die Aufgabe ist abwechslungsreich und breit angelegt, sie bietet mir darüber hinaus Raum, meine eigenen Entwicklungsfelder zu adressieren und mich weiterzuentwickeln.

**positionen: Herr Baumann, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

**Werner Baumann** ist seit 2010 Mitglied des Vorstands der Bayer AG. Er ist verantwortlich für Finanzen und außerdem zuständig für die Region Europa.

„Der CFO kann strategische Impulse setzen, weil er als Erster erkennt, wenn etwas aus dem Ruder läuft.“

## Rollenwechsel

**Global:** Die Expansion in neue Länder muss der CFO vor Ort begleiten. Zwar nicht persönlich, aber mithilfe eines funktionierenden Teams, das in seinem Sinne die Strukturen lokal aufbaut und kontrolliert. Und das einschätzen kann, wie sich ein neu erschlossener Markt oder eine neue Produktionsstätte in das Gesamtgefüge einpasst.

**Transparent:** Spätestens seit Enron und WorldCom – den US-Bilanzskandalen im großen Stil – fordern Investoren und Regulierer von den Unternehmen mehr Transparenz. Nicht nur in der Bilanz, sondern auch in der Kommunikation ihrer strategischen Ziele. Die Finanz- und Schuldenkrise hat diesen Trend verstärkt.

**Flexibel:** Krisen nicht aussitzen, sondern für sich nutzen. Trotz der anhaltenden konjunkturellen Unsicherheit müssen die Konzerne strategische Entscheidungen treffen, um im täglichen Wettbewerb zu bestehen. Dabei müssen sie flexibel und reaktionsschnell sein.



Dabei darf er den Überblick nicht verlieren, obwohl die Welt um ihn und das Unternehmen herum immer komplexer und kleinteiliger wird.

Diese Doppelrolle verlangt nach einem neuen Typ von CFO. Sie kann ihn zeitweise in Interessenkonflikte bringen, die er für sich lösen muss. Er muss vermitteln zwischen dem CFO als Unternehmer und dem CFO als Wächter. Er muss ergebnisoffen abwägen, ob und wie stark eine operative Neuerung den finanziellen Frieden seines Unternehmens gefährden kann. Gelingt ihm das, steigen seine Chancen, zum CEO gekürt zu werden. Prominente Beispiele belegen dies: So wird Timotheus Höttges spätestens zum Jahresende René Obermann an der Spitze der Deutschen Telekom ablösen. Bei der BASF vollzog Kurt Bock 2011 diesen Wechsel und übernahm den Vorstandsvorsitz von Jürgen Hambrecht. Der CFO ist jedoch nicht automatisch der Kronprinz. Er muss sich im Wettbewerb um die CEO-Nachfolge genauso beweisen, wie andere auch – wenn er dies denn will.

„Früher waren die Bilanzkennzahlen nur ein Mittel zum Zweck. Mittlerweile sind sie zu einem wichtigen Führungselement geworden – nicht zuletzt, weil die Reaktionszeiten deutlich kürzer geworden sind“, sagt Klaus Hansen, Managing Partner von Odgers Berndtson Deutschland und Mitglied der Industry Practice Industrial. „Vergingen früher eineinhalb Monate, bis der Monatsabschluss vorlag, hat man die Zahlen heute schon fünf Tage nach Monatsende.“ Einen

kompetenten CFO zeichne aus, dass er die Zahlen als Frühwarnsystem nutze. „Der Chief Financial Officer kann so strategische Impulse setzen, weil er als Erster erkennt, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Er meldet das Problem nicht nur, sondern macht im selben Atemzug einen Vorschlag zur Problembeseitigung.“

Damit nimmt der CFO mittlerweile eine Schlüsselposition neben dem CEO ein. Im Idealfall spielen in der täglichen Zusammenarbeit Hierarchien keine Rolle mehr. Es ist mehr ein partnerschaftliches Miteinander, bei dem die Rollenverteilung klar ist. Der CEO ist der Frontmann, der das Unternehmen lenkt und repräsentiert. Er trifft die Top-Personalentscheidungen. Er bekommt vom CFO Impulse, die er in konkrete Handlungen zur Steuerung des Unternehmens umsetzt. Der Finanzvorstand bleibt eher „backstage“ und tritt nur dann ins Rampenlicht, wenn er Investoren Rede und Antwort stehen muss.

Auf Augenhöhe im Tagesgeschäft heißt jedoch nicht auf Augenhöhe bei der Vergütung. „Der CEO wird immer der Top-Verdiener sein“, sagt Odgers Berndtson-Geschäftsführer Hansen. „Allerdings wird der CFO mehr am Unternehmenserfolg beteiligt. Seine Vergütung schwankt deutlich stärker als früher, weil er mit seinem erfolgsabhängigen Gehalt die Grenzbereiche nach oben und unten auslotet. Früher war der CFO derjenige im Vorstand, dessen Gehalt den kleinsten variablen Anteil hatte.“

Schafft ein Finanzvorstand den Sprung an die Konzernspitze, wartet der nächste Persönlichkeitstest auf ihn. In den Augen des Vorstandschefs sind angebotene Produkte und Serviceleistungen mehr als nur etwas, was Kosten verursacht und einen adäquaten Preis erzielen muss. Mit dem Wechsel seiner Schreibtische muss sich der Ex-CFO auch eine andere Brille aufziehen: die emotionale statt der rationalen. Gelingt ihm das nicht, gilt er schnell als Technokrat, für den Leidenschaft ein Fremdwort ist.



**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.

# Fachkompetenz vor Unabhängigkeit

Allen Forderungen und öffentlichen Diskussionen zum Trotz ist das Kriterium der Unabhängigkeit bei der Zusammensetzung der Kontrollgremien für die Aufsichtsratschefs nur eines von vielen. Ihnen kommt es vielmehr auf die Fachkompetenz und die persönliche Integrität der Aufsichtsratsmitglieder an.

Von Kathrin Lochmüller

„Unabhängigkeit wird in deutschen Aufsichtsräten trotz aller Bemühungen der Corporate Governance-Kommission höchst unterschiedlich gelebt“, kommentiert Michael Proft, Partner bei Odgers Berndtson und Leiter der Aufsichtsratsstudien, die Ergebnisse der aktuellen Befragung unter 350 Aufsichtsratsvorsitzenden deutscher börsennotierter Unternehmen. Für 30 Prozent der befragten Aufsichtsratschefs ist Unabhängigkeit nicht wichtig. 60 Prozent halten Unabhängigkeit auch dann noch für gewährleistet, wenn ein Aufsichtsratsmitglied mittelbar oder unmittelbar eine wesentliche Vergütung erhält, beispielsweise wenn ein früheres orstandsmittglied eine betriebliche Altersversorgung bezieht.

Unabhängigkeit bedeutet für die Befragten vor allem, dass keine personellen und unternehmerischen Verflechtungen zwischen den einzelnen Mandaten bestehen. Jeder zweite Aufsichtsratsvorsitzende fordert daher die Verringerung von Aufsichtsratsmandaten sowie die Vermeidung von



**Michael Proft** ist Partner bei Odgers Berndtson und Leiter der jährlich durchgeführten Aufsichtsratsstudien. Er verantwortet die globalen Industry Practices Business & Professional Services sowie Telecom, Media & Technology. Dabei hat Proft sich auf die Besetzung von Top-Positionen in sich schnell wandelnden Märkten spezialisiert.

Interessenkonflikten. Allerdings werden drei weitere Mandate pro Aufsichtsratsmitglied im Schnitt akzeptiert. „Völlige Unabhängigkeit kann es nicht geben, daher gehen die Aufsichtsräte auch ganz pragmatisch mit dem Thema um“, sagt Michael Proft.

## Bei Neubesetzungen von Aufsichtsratspositionen gezielt Kompetenzlücken füllen

Fachkompetenz ist dagegen zum dritten Mal in Folge die Forderung Nr. 1 der Kontrollchefs. Mehr als 70 Prozent halten mehr Kompetenz in ihren Gremien für die wichtigste Voraussetzung, um der Aufsichtsrolle besser gerecht zu werden. Jeder Zweite fordert hierfür außerdem eine engere Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Die Schaffung eines Berufsaufsichtsrats hält jedoch nur ein Fünftel der Befragten für eine geeignete Maßnahme. „Im Rahmen der 2013 anstehenden Neubesetzungen sollten Aufsichtsratsvorsitzende klare Anforderungsprofile für ihre Mitglieder erarbeiten und gezielt Kompetenzlücken füllen“, empfiehlt Proft. „Auf diese Weise kann das fachlich-organisatorische Risiko deutlich vermindert und die Professionalität in den Gremien weiter erhöht werden.“

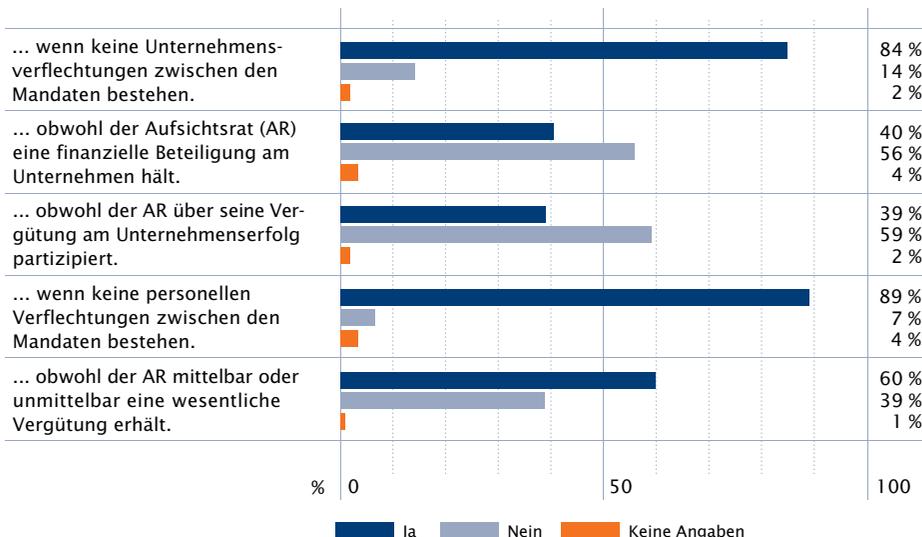
Bei der Professionalisierung ihrer Aufsichtstätigkeit sind die Kontrollgremien in Deutschland erfreulicherweise schon ein gutes Stück vorangekommen. Die Aufsichtsratsvorsitzenden haben u. a. die Geschäftsordnung des Vorstands überprüft, die Berichtsprozesse systematisiert und die innere Organisation ihrer Gremien durch die Bildung von Ausschüssen optimiert. Handlungsbedarf besteht jedoch noch bei ihrer Meinungsbildung: „Bei der Entscheidungsfindung verlassen sich die Vorsitzenden nach wie vor gern auf ihr eigenes Urteilsvermögen, auf Empfehlungen ihres direkten beruflichen Umfeldes oder ihres persönlichen Netzwerks“, analysiert Michael Proft. Dies sollte zukünftig durch externe Experten untermauert werden, um die Entscheidungen sicherer zu machen und Schadenersatzrisiken zu minimieren.

## Aufsichtsratsstudien von Odgers Berndtson

Odgers Berndtson führt seit 2010 jährliche Befragungen zu den Herausforderungen und der Arbeit von Aufsichtsräten durch. Befragt werden 350 Aufsichtsratsvorsitzende deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften. Die Befragungen werden jeweils schriftlich und anonym in der zweiten Hälfte eines Jahres durchgeführt.

Die vollständigen Ergebnisse der Studien finden Sie zum Download unter [www.odgersberndtson.de](http://www.odgersberndtson.de)

## Aufsichtsräte und Unabhängigkeit: Unabhängigkeit ist gegeben, ...





## 2. Manager-Barometer

# Deutsche Unternehmen müssen sich besser auf die Generation Y vorbereiten

Führungskräften in Deutschland sind die Inhalte ihrer beruflichen Tätigkeit wichtiger als ihre Führungsaufgabe. Vor allem Manager im Alter von 33 Jahren oder jünger („Generation Y“) zeigen eine deutlich geringere Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen. Stattdessen sind ihnen ihre individuellen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig. Unternehmen müssen ein besseres Verständnis für die kommende Manager-Generation entwickeln und ihre Arbeitsbedingungen sowie ihre Personalentwicklung anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Von Kathrin Lochmüller

Die Ergebnisse des aktuellen Manager-Barometers, mit dem Odgers Berndtson zum zweiten Mal Führungskräfte in ganz Deutschland nach ihren Karrieremotiven, ihrer Einsatzbereitschaft und ihrer persönlichen Work-Life Balance befragt hat, zeigen stark veränderte Karrieremotivatoren bei Nachwuchsführungskräften.

So gaben 60 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass sie das Einsetzen ihrer persönlichen Stärken und Begabungen für ihren weiteren Berufsweg am meisten moti-

viert. Damit wurde die Freude an der Führungsaufgabe (54 Prozent) vom ersten Platz verdrängt, die im Vorjahr noch der stärkste Motivator war. Bei Führungskräften der Generation Y kommt Führung als Karrieretreiber sogar erst an vierter Stelle.

„Die Karrieremotivatoren haben sich über die letzten drei Generationen stark verändert“, erläutert Adrian Fischer, Partner bei Odgers Berndtson und Leiter der Studie, die Ergebnisse. „Während für die Babyboomer-Generation

## „Die bestehenden Incentive-Modelle der Unternehmen greifen nicht mehr.“



**Adrian Fischer** ist Partner im Münchner Büro von Odgers Berndtson. Als Mitglied der Industry Practices Technology, Business & Professional Services sowie Industrial berät er High-tech-, IT-, Telekommunikations-, Medien- und Beratungsunternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen, evaluiert Managementpotenziale und Führungsstrukturen.

noch langfristiger Wohlstand und Alterssicherung wichtig waren, blicken die Mittvierziger der Generation X schon sehr viel kurzfristiger auf die Optimierung ihrer Karriere – verbunden mit den einschlägigen Statussymbolen. Für die Vertreter der Generation Y kommt dagegen erst eine ausgeglichene Work-Life Balance, gefolgt von dem Wunsch einer inhaltlich getriebenen Selbstverwirklichung. Erst danach äußern sie ihre Karriereambitionen.“

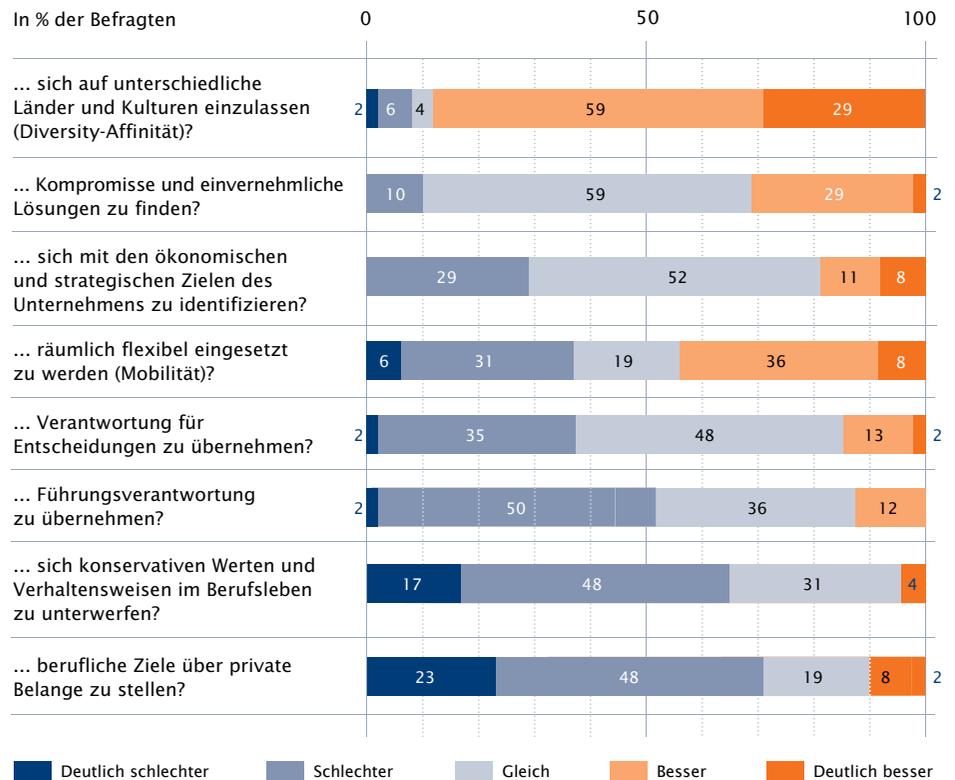
Dass die Generation Y ihrer Karriere einen anderen Stellenwert beimisst, bestätigt auch die parallel durchgeführte Befragung von Odgers Berndtson unter den 500 größten Unternehmen in Deutschland. Mehr als 70 Prozent der befragten Personalchefs stellen fest, dass die Bereitschaft, berufliche Ziele über private Belange zu stellen, beim Führungsnachwuchs stark abgenommen hat. Gleichzeitig beobachten sie bei jungen Managern eine geringere Bereitschaft, sich geltenden Werten und Verhaltensweisen im Berufsleben zu unterwerfen (65 Prozent), Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen (37 Prozent) sowie räumlich flexibel eingesetzt zu werden (37 Prozent).

Ob die Generation Y deshalb eine Generation von Karriereverweigerern ist, wird sich jedoch erst noch erweisen müssen. Bisher stehen die Vertreter dieser Generation altersbedingt noch am Anfang ihres Berufslebens. Eines lässt sich der Generation aber bereits heute attestieren: Sie wird nicht auf die bestehenden Incentive-Modelle der Unternehmen anspringen. „Ein größeres Büro, ein Mehr an Personalverantwortung oder ein höheres Gehalt werden nicht mehr ausreichen, um die Generation Y an das eigene Unternehmen zu binden oder sie zur Übernahme von Führungsaufgaben zu motivieren“, sagt Berater Fischer.

Die große Herausforderung der nächsten Jahre wird für die Unternehmen daher darin bestehen, ein besseres Verständnis der kommenden Manager-Generation zu entwickeln, um dann die Personalentwicklung auf diese speziellen Bedürfnisse auszurichten. So äußern die Vertreter der Generation Y konkrete Forderungen, wie zum Beispiel die Anwesenheitskultur zu lockern, die Flexibilisierung in der Arbeit zu erhöhen, die elektronische Erreichbarkeit zu begrenzen oder die Karriereplanung mehr an den Inhalten als an der Führungsebene auszurichten.

## Work-Life Balance wichtiger als Karriere

Wie beurteilen Sie die Bereitschaft der heutigen Absolventen im Vergleich zur Bereitschaft der Absolventen in den 90er-Jahren, ...



### Zur Methodik des Manager-Barometers

Odgers Berndtson befragt jährlich Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen in Deutschland nach ihren Karrieremotiven, ihrer Einsatzbereitschaft und ihrer persönlichen Work-Life Balance. An der aktuellen Befragung, die online und anonym durchgeführt wurde, haben rund 1.000 Manager teilgenommen. Parallel dazu wurden die obersten Personalverantwortlichen der 500 größten Unternehmen in Deutschland zu ihrer Zufriedenheit mit dem deutschen Führungsnachwuchs befragt.

Die vollständigen Ergebnisse des Manager-Barometers finden Sie zum Download unter [www.odgersberndtson.de](http://www.odgersberndtson.de)

# Executive Search in Russland

Die russische Wirtschaft ist in den letzten Jahren dynamisch gewachsen. Die Investitionstätigkeit ausländischer Unternehmen hat dabei deutliche Spuren auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Vor allem der Bedarf an lokalen Führungskräften wächst und kann in den Wirtschaftszentren Russlands kaum noch gedeckt werden. Um qualifizierte Manager für die Leitung ihrer russischen Niederlassung zu finden und zu halten, müssen ausländische Unternehmen das Ohr sehr dicht am Markt haben und Verständnis für russische Denkmuster und Verhaltensweisen mitbringen. An dieser Schnittstelle zwischen Ost und West hat sich das Team von Odgers Berndtson in Wien auf die Besetzung von Führungspositionen in Russland spezialisiert.

Von Kathrin Lochmüller

Russland ist das größte Flächenland der Erde. Seit Jahren ist es eine der am dynamischsten wachsenden Volkswirtschaften. Mit seinen 142 Mio. Einwohnern ist es ein Markt, den eine anhaltend hohe Nachfrage nach Investitionen, Know-how und hochwertigen Konsum- und Exportgütern kennzeichnet – und der immer weitere ausländische Unternehmen anzieht.

Der Markt für qualifizierte Führungskräfte ist vor allem in den Metropolen Moskau und St. Petersburg entsprechend angespannt. Dazu hat jedoch nicht nur das wachsende Engagement ausländischer Unternehmen beigetragen, sondern auch die Tatsache,

dass inzwischen auch russische Unternehmen attraktive Gehälter und gute Karriereperspektiven bieten. Die Fluktuation ist hoch, begünstigt durch die arbeitnehmerfreundlichen Kündigungsfristen. „Wer einheimische Führungskräfte beschäftigen will, braucht einen langen Atem bei der Personalsuche und der Auswahl der besten Kandidaten sowie eine langfristige Strategie zur Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung“, erläutert Alexander Granat, Manager im Wiener Büro von Odgers Berndtson.

Das Ausbildungsniveau in Russland – vor allem in den Bereichen Mathematik, Mechanik und Ingenieurwesen – galt lange Zeit als gut. Seit Beginn der 90er-Jahre hat sich das Bildungswesen durch Korruptionen, mangelnde Investitionen und schlecht bezahlte Lehrkräfte jedoch kontinuierlich verschlechtert. Zudem hat sich der Bedarf auf dem

Arbeitsmarkt extrem gewandelt: Besonders begehrt sind heute Führungskräfte im Bereich Vertrieb und Marketing, IT-Spezialisten sowie Ingenieure.

Der Arbeitsmarkt für qualifizierte Führungskräfte ist insbesondere in Moskau und St. Petersburg ein „Arbeitnehmermarkt“ geworden. Die Löhne sind hier in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. In Moskau liegen sie zudem rund dreimal höher als in der Provinz.

Bei russischen Managern ist eine Vielzahl von Verhaltensweisen und Denkmustern zu beobachten, die sich von unseren westlichen Gepflogenheiten stark unterscheiden und für eine reibungslose



## „Wer Führungskräfte in Russland sucht, muss besonders auf interkulturelle Faktoren achten.“

Zusammenarbeit im Unternehmen unbedingt berücksichtigt werden sollten:

### Persönliche Beziehungen statt Sachlichkeit

Im Gegensatz zu Deutschen dominiert bei Russen die Personen- gegenüber der Sachorientierung. Die Herstellung positiver menschlicher Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kollegen hat in Russland einen sehr hohen Stellenwert, ist oft sogar Voraussetzung für eine erfolgreiche unternehmerische Zusammenarbeit.

### Das Kollektiv lebt weiter

Das Gruppendenken ist bei Russen traditionell stärker ausgeprägt als bei Deutschen – zumindest wenn es um die Kleingruppe, das „Kollektiv“, geht. Bis heute sind unter den Mitarbeitern ein starker Zusammenhalt und ein Gemeinschaftsgefühl erkennbar, das seinen Ausdruck unter anderem in gemeinsamen Aktivitäten findet. Mit einem rein aufgabenorientierten westlichen Teamgedanken ist dies jedoch nicht ansatzweise vergleichbar.

### Starkes Hierarchiedenken

Das russische Denken und Verhalten ist deutlich stärker von Hierarchien geprägt als das deutsche. Von Vorgesetzten wird allgemein ein eher autoritärer Führungsstil erwartet. Russische Manager verstehen sich daher häufig noch als Befehlsempfänger und lassen oft wenig Bereitschaft erkennen, Entscheidungen zu treffen, sondern delegieren diese Aufgabe lieber an die nächsthöhere Ebene. „Soft Skills“ wie Eigeninitiative und die Übernahme von Verantwortung sind demnach bei russischen Mitarbeitern teilweise unterentwickelt.

### Improvisation statt systematische Planung

Ein systematisches Zeit- und Projektmanagement hat in deutschen Unternehmen einen weit höheren Stellenwert, als es in Russland der Fall ist. Stattdessen zeichnet sich der Arbeitsstil russischer Manager häufig durch spontane Aktionen und Improvisation aus – mit entsprechend volatilen Arbeitsergebnissen.

### Große Karriereerwartungen – geringe Loyalität

Russische Manager – insbesondere der jüngeren, häufig sehr gut ausgebildeten Generation – lassen bei ihrer Arbeit häufig eine sehr hohe Motivation erkennen. Die Bindung an den Arbeitgeber ist jedoch deutlich niedriger als in Deutschland. Die gesetzlichen Regelungen zur Kündigung, die vonseiten des Arbeitnehmers innerhalb von 14 Tagen vollzogen werden kann, kommen dieser Haltung entgegen. Die begehrten Führungskräfte in Russland haben bei ihrer Karriere oft sehr konkrete und auch hohe Erwartungen an den Arbeitgeber. Lassen sich diese nicht realisieren, wechseln sie oft schneller den Arbeitgeber, als dies in Deutschland



**Alexander Granat** ist Manager im Wiener Büro von Odgers Berndtson. Er besetzt vorwiegend Managementpositionen in den Niederlassungen der führenden westlichen Firmen in Zentral- und Osteuropa, Russland und den ehemaligen GUS-Staaten. Alexander Granat stammt aus St. Petersburg, hat 22 Jahre selbst in Russland gelebt und besitzt profunde Kenntnisse über die Region.

der Fall (und möglich) ist. Wie können Unternehmen qualifizierte Führungskräfte unter diesen Bedingungen finden und im Unternehmen halten?

Neben einem attraktiven, leistungsorientierten Entlohnungssystem ist die Gewährung von nicht-monetären Anreizen, wie Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen, unabdingbar. Qualifizierungsbedarf haben russische Manager vor allem bei Kompetenzen wie Führung, Teambildung, Konfliktbewältigung, Zeit- und Projektmanagement sowie Kommunikation.

Auch die Bekanntheit des Unternehmens und die Persönlichkeit des Geschäftsführers oder der Gesellschaftervertreter spielen eine wichtige Rolle. Ein charismatisches, fürsorgliches Top-Management kann die Fluktuation durchaus verringern. „Insgesamt ist es wichtig, bei den russischen Managern ein Gefühl der Identifikation, der Verbundenheit mit dem Unternehmen zu schaffen“, sagt Berater Granat. „Neben den ‚harten‘ Faktoren wie Gehalt und Incentives spielt dies eine nicht zu unterschätzende Rolle.“

Kommen wir zum besseren Verständnis noch einmal zurück zur Größe Russlands: Russland ist das einzige Land, welches eine Ost-West-Ausdehnung über neun Zeitzonen aufweist. Bei allen flächenmäßig großen Ländern wie China, Australien, USA oder Kanada befindet sich die Hauptstadt im Osten. Die russische Hauptstadt ist im Westen des Landes und wenn in Moskau ein neuer Tag beginnt, gehört er in Wladiwostok schon der Vergangenheit an. Alexander Granat dazu: „Ich bin überzeugt, dass viele Probleme, mit denen Russland in seiner Geschichte, heute und auch in der Zukunft konfrontiert sein wird, darauf zurückzuführen sind, dass die Machthaber in Moskau dazu verdammt sind, immer den gestrigen Tag ihres Landes zu regieren.“ Geschäftliche Aktivitäten in Russland sind und bleiben daher auch für westliche Unternehmen eine Herausforderung.

### Odgers Berndtson Wien

Das Wiener Büro von Odgers Berndtson wird geleitet von Walter Becvar als Managing Partner, der über langjährige Berater- und Industrieerfahrungen in Österreich verfügt. Das achtköpfige Team ist neben der Arbeit für inländische Unternehmen spezialisiert auf die Suche nach Führungskräften in den zentral- und osteuropäischen Ländern sowie in Russland und den ehemaligen GUS-Staaten. Dabei sind es vorwiegend westliche Unternehmen, die Odgers Berndtson bei der Expansion in die östlichen Emerging Markets unterstützt. Besonders Augenmerk legt das Team hierbei auf den interkulturellen Ausgleich zwischen Ost und West.

## Events



## Power für Gründerinnen

Odgers Berndtson Schweiz sponsert im Mai 2013 ein Event der gemeinnützigen Trestle Group Foundation in Zug mit rund 50–70 ausgewählten Gästen, um das „Empowering Women Entrepreneurs Partnership Program“ vorzustellen. Mit ihrem Programm fördert die Trestle Group Foundation qualifizierte Gründerinnen in Schwellenländern. Das Programm beinhaltet Coaching- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Einbindung der Frauen in etablierte Netzwerke, um deren unternehmerische Erfolgchancen zu steigern.



## Biotech-CFO-Gipfel

Im März 2013 fand der 7. Deutsche Biotech-CFO-Gipfel in Berlin mit Odgers Berndtson als einem der Hauptsponsoren statt. Im Zentrum der Veranstaltung standen die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Finanzierung von Wachstum und Innovation in profitablen Biotechnologieunternehmen. Mark Freebairn (Foto), Partner bei Odgers Berndtson in London und Leiter der Financial Management Practice, referierte über die zunehmende Bedeutung des Finanzbereichs in den vergangenen zehn Jahren und die Karrieremöglichkeiten von Führungskräften auf diesem Sektor.



## Mensch im Mittelpunkt

Die Kunstsammlung von Odgers Berndtson umfasst inzwischen mehr als 50 Bilder und Skulpturen von zeitgenössischen Künstlern, die den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Arbeiten stellen. Es handelt sich um Werke von E. R. Nele, der Frankfurter Künstlerin und Tochter des documenta-Begründers Arnold Bode, der Oldenburger Künstlerin Martina van de Gey, der Bildhauerin Birgid Helmy sowie von Thomas Schiela, dessen fotorealistische Bilder Odgers Berndtson in seiner diesjährigen Ausstellung präsentiert. Oben: „Die Phalanx komponiert gläsernes Glück“ von Thomas Schiela.



## Forum „Deutschlands Chefinnen“

Im Jahr 2010 hatte Odgers Berndtson das Forum „Deutschlands Chefinnen“ ins Leben gerufen. Zuletzt trafen sich die weiblichen Vorstände und Geschäftsführer Deutschlands zu einem exklusiven Austausch in Berlin. Oben im Bild: Initiatorin Gabriele Stahl im Gespräch mit einigen Chefinnen. Foto: Andreas Labes.

### Impressum

Herausgeber:  
ODGERS BERNDTSON  
Olof-Palme-Straße 15  
60439 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 (S. 22, 38)  
Fotolia (S. 11, 24, 42, 44, 46)  
Matthias Creutziger (S. 21)  
Wilfried Witters Sport-Presse-Fotos GmbH (S. 36)  
Picture-Alliance (Titel, S. 19, 20)

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

© 2013 ODGERS BERNDTSON

