

Thema: VIP Consulting

Autor: Kathrin Gulnerits



WACHABLÖSE

Scheitern im Top-Management ist vorhersehbar

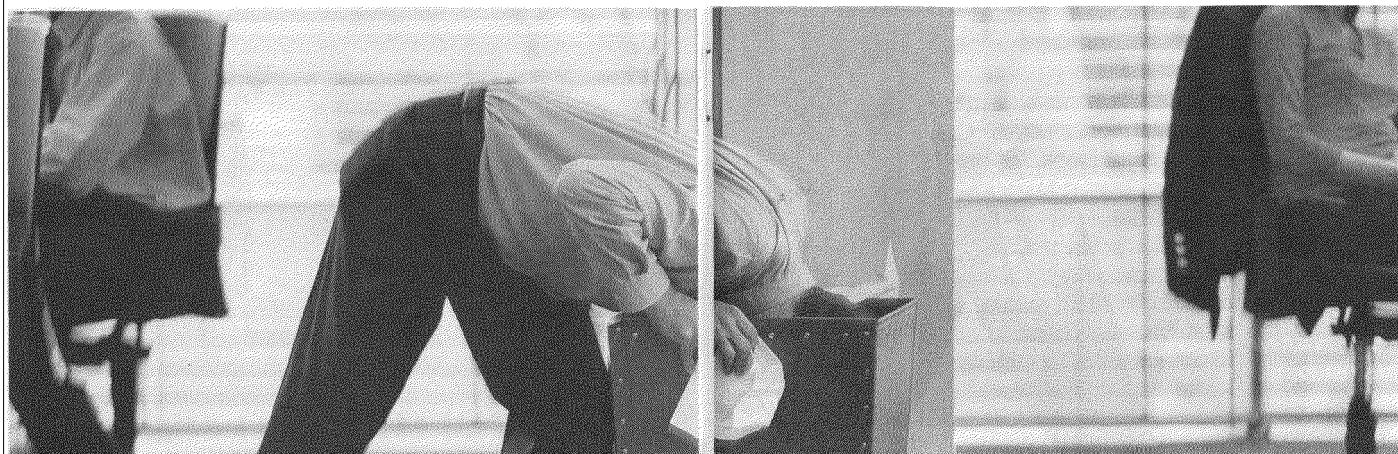
Eine makellose Erfolgsbilanz und beeindruckendes Fachwissen allein sichern nicht das Überleben im Chefsessel. Hapert es nämlich an sozialen Fähigkeiten, lässt das Job-Aus nicht lange auf sich warten.

Auffassungsunterschiede, Eigentümerwechsel, Fusionen, globale Marktveränderungen – es braucht

nicht viel, um eine Wachablöse im Top-Management zu vollziehen. Doch ist das Scheitern von Managern überhaupt vorhersehbar? „Ja“, stellt Kurt Baumgart, Chef der VIP Consulting for Human Resources, klar. „Es sind selten fachliche Ursachen, sondern andere Faktoren, die das Scheitern oder Nichtscheiden bei der Bewältigung neuer Herausforderungen beeinflussen. Es ist sicher sehr verlockend, allein auf die Erfahrung, Erfolge in der Vergangenheit und das Fach-

wissen zu schauen. Ein Erfolgsgarant ist das aber nicht.“ Was das in der Praxis heisst, wissen vor allem jene Unternehmen, die den besten Verkäufer im Team zum Verkaufsleiter befördern oder den erfolgreichen Projektmanager den Teamleiter-Posten umhängen. Das kann in Einzelfällen gut gehen, meist lässt aber das Job-Aus nicht lange auf sich warten. (siehe auch Artikel Seite 28)

Als Stolperfallen nennt Baumgart blinde Flecken in der Selbst-





Thema: VIP Consulting

Autor: Kathrin Gulnerits

TIPPS FÜR MANAGER

■ Verlassen Sie sich nicht zu sehr auf Ihre Fachkompetenz und vergangene Erfolge.

■ Holen Sie sich regelmässig Rückmeldung von anderen ein. Nehmen Sie sich Zeit, sich mit anderen auszutauschen.

■ Übernehmen Sie Jobs, die Lösungen von Unbekanntem erfordern.

■ Fördern Sie in Ihrem Team auch unterschiedliche und gegensätzliche Meinungen. Ja-Sager bringen Sie nicht weiter.

wahrnehmung, starres Festhalten an eigenen Überzeugungen, fehlendes Selbstvertrauen sowie nachgiebiges und konfliktvermeidendes Verhalten. „Sich an etwas zu klammern, das man gut kennt, und nicht über den Tellerand zu schauen, sind bewährte Mittel, um bestenfalls dort zu bleiben, wo man derzeit ist“, ergänzt Angela Schuh, geschäftsführende Gesellschafterin der VIP Consulting.

Auch Headhunter Georg Unger, Geschäftsführer der Wiener

Niederlassung des internationalen Personalberaters Edward W. Kelley & Partners, weiss manchmal schon im Vorfeld, wenn eine Besetzung unter keinem guten Stern steht. „Habe ich alles schon erlebt“, bestätigt er. „Vor allem wenn man Kandidat und Unternehmen sehr gut kennt und weiss, wie beide agieren. Da habe ich auch schon mal angerufen und gefragt: Wieso engagiert ihr den oder warum wechselst du dahin? Ein halbes Jahr später hatte sich die Sache dann meist erledigt.“

Emotionen aushalten. Unger und Baumgart empfehlen, den Kandidaten schon im Vorfeld genau unter die Lupe zu nehmen. Dabei geht es weniger um die Fachkompetenz, sondern um soziale Fähigkeiten. „Man sollte wissen, wo jemand stark ist, wo aber auch Stärken sind, die zum Bumerang werden können“, sagt Baumgart und nennt ein Beispiel: „Leute, die sehr sachorientiert sind, fahren oft über andere drüber und wundern sich dann, wenn sie im neuen Team kein Vertrauen geniessen.“

Auch wer beispielsweise Emotionen nicht aushalten kann, gerät leicht ins Schleudern – bestä-

tigt Martin Carmann, geschäftsführender Gesellschafter der Beratung Conecta. „Manager, die hier Schwierigkeiten haben, scheuen entweder vor negativen Entscheidungen zurück, oder sie fahren über die Mitarbeiter drüber. Beides aus mangelnder sozialer Kompetenz oder aus fehlender emotionaler Intelligenz. Dabei wird meist übersehen: Die Perspektive der Mitarbeiter verstehen zu können bedeutet nicht notwendigerweise mit ihr einverstanden sein zu müssen.“ Carmann achtet vor allem auf vier Punkte: Lernen, Zuhören, Verstehen und Kommunizieren.

Bei der VIP Consulting wird ein Kandidat bis zu vier Stunden unter den wachsamen Blicken von zwei Beobachtern auf Herz und Nieren geprüft. „Wir loten dabei aus, wie jemand mit Situationen umgeht, die sich nicht mit seinem Erfahrungshintergrund decken, wie jemand auf Verunsicherung reagiert oder wie es um die Lern- und Veränderungsbereitschaft bestellt ist“, sagt Baumgart. Rund 3000 dieser Analysen hat er schon durchgeführt und warnt: „Mit der eigenen Brille oder der des Unternehmens ist das Scheitern wenig ▶

Thema: VIP Consulting

Autor: Kathrin Gulnerits

► bis gar nicht vorhersehbar.“

Auf die Couch gelegt wird bei Baumgart freilich niemand – und auch mit einem Persönlichkeitstest haben seine Analysen nichts zu tun, wie er betont. „Persönlichkeitstests sind sehr spannend, haben aber mit dem beruflichen Erfolg nichts zu tun“, sagt der Psychologe.

Doch wie sehr vertrauen Unternehmen bei der Neubesetzung von Posten nach wie vor auf den Sprung ins kalte Wasser? „Viele geben sich mit sehr subjektiven und daher fragwürdigen Auswahlverfahren zufrieden“, sagt Erich Cibulka, Ex-Personal-Chef der BA-CA, der vor wenigen Tagen seine eigene Managementberatung „Philadelphia“ gegründet hat. „Die übliche Praxis des Bewerbungsgesprächs oder Kandidatenhearings ist weitgehend aussagelos und alleine nicht geeignet, eine objektive Entscheidung zu treffen.“

Dennoch wird bei Neueinstellungen in Top-Positionen oft auf Testverfahren verzichtet, weiss Cibulka. Ganz anders ist die Situation beim Mittelmanagement oder wenn es darum geht, eine Entscheidung über innerbetriebliche Karriereschritte zu setzen. „Da werden immer häufiger auch aufwendige und objektivierte Verfahren eingesetzt. Das ist eine richtige Entwicklung, die sich auch auf Top-Positionen erstrecken sollte.“

KATHRIN GULNERITS

k.gulnerits@wirtschaftsblatt.at



„Fachwissen ist kein Erfolgsgarant“, sagt **Kurt Baumgart**

Thema: VIP Consulting

Autor: Kathrin Gulnerits

GLOSSE Zeit ist kostbar

Die Turmuhr des Hotels Balmoral in der schottischen Hauptstadt Edinburgh geht immer einige Minuten vor. Grund: Das Hotel liegt neben dem Bahnhof, die Uhr ist weithin sichtbar; Bahnreisenden soll auf diese Weise geholfen werden, ihren Zug zu erreichen. Eine sinnvolle Hilfe für notorische Zuspätkommer. Nicht nur Schotten, auch Österreicher haben eine eigene Einstellung zur Zeit: Es gibt nur Extreme. Zwischen Präventivpanik und grösstmöglicher Gelassenheit findet man



ROBERT PRAZAK
r.prazak@
wirtschaftsblatt.at

*Österreich
hat eine
eigene
Einstellung
zur Zeit*

wenige Abstufungen beim Umgang mit dem Zeitdruck, der zur Arbeitswelt einfach dazugehört. So mancher Österreicher neigt zum Beispiel dazu, sehr früh am Arbeitsplatz einzutreffen, um dann möglichst lange beim Nichtstun ungestört zu bleiben und das Büro knapp nach der Mittagspause wieder verlassen zu dürfen. Ein weiteres österreichisches Spezifikum zur Zeit: In bestimmten Branchen, etwa dem Bahn- oder dem Postwesen, steht die vorgegebene Eile (Eilpaket, Eilzug) in krassem Gegensatz zur Geschwindigkeit der Mitarbeiter. Könnte etwas mit Einstein zu tun haben: Bewegte Uhren gehen langsamer. Auch in (Wiener) Kaffeehäusern haben die dort Beschäftigten die wertvolle Fähigkeit entwickelt, einen natürlichen Gegenpol zu ihren Gästen zu bilden: Je hektischer jemand ist, desto langsamer laufen Bestell-, Servier- und Bezahlvorgang ab. Je mehr Zeit jemand hat, desto dringlicher wird die Aufforderung nach baldigem Aufbruch („Ich müsste dann kassieren...“). Es ist wie beim Essen: Fast Food oder Slow Food – es gibt kaum etwas dazwischen.

”

WAS MANAGER ÜBER DAS SCHEITERN SAGEN



Georg Unger, Geschäftsführer Edward W. Kelley & Partners in Wien: „Wesentlich für den Erfolg oder Misserfolg eines Kandidaten ist seine Historie – da muss man in die Tiefe gehen und von Leuten, die ihn gut kennen, eine und ehrliche Referenzen einholen.“



Bettina Selden, Vorstand der Prisma Kreditversicherungs AG: „Wenn jemand meint, er weiss alles und das funktioniert immer und überall, dann wird er sicher scheitern. Man muss reinhören können, denn die Uhren ticken in jedem Unternehmen anders.“



Erich Cibulka, Ex-Personalchef der BACA und seit Kurzem Inhaber der Managementberatung Philadelphia in Wien: „Für eine Führungskraft ist das Fachwissen tatsächlich nicht die zentrale Kompetenz. Viele Beispiele zeigen, dass der grösste Experte noch lange nicht ein guter Chef wird.“

”

Thema: VIP Consulting

Autor: Kathrin Gulnerits

ZWEITE CHANCE

Die Art und Weise des Scheiterns entscheidet über einen Neuanfang



„Wenn der Ruf zu sehr gelitten hat, gibt es keine zweite Chance“, glaubt Berater **Martin Carmann**

Die öffentliche Demontage aus dem Karriereolymp kann, muss aber nicht das endgültige Karriere-Aus bedeuten. Experten sind sich einig, dass es immer auf die Art und Weise des Scheiterns ankommt.

Es laufen derzeit einige Manager in Wien rum, wo es besser wäre, sie würden bei ihrer jetzigen Reputation erstmal für einige Zeit ins Ausland gehen.“ Headhunter Georg Unger, Geschäftsführer der Wiener Niederlassung der internationalen Personalberatung Edward W. Kelley & Partners, macht keinen Hehl daraus, was er so manchem gescheiterten Manager ganz dringend ans Herz legen würde. Doch muss der Thronsturz unbedingt das Karriere-Aus bedeuten?

Bei vielen, die statt als Wunderkind plötzlich als Prügelknabe dastehen, reicht es oft, Gras über die Sache wachsen zu lassen, wie Unger bestätigt. „Bestes Beispiel ist Ex-Länderbankchef Herbert Cordt, der unter grässlichen Umständen rausgeflogen ist und heute ein Star unter den österreichi-

schen Investoren ist.“ Auch der deutsche Ex-Telekom-Chef Ron Sommer hat nach seinem peinlichen Sommertheater 2002 längst wieder als Berater und Aufsichtsrat von verschiedenen internationalen Unternehmen beruflichen Boden unter den Füßen.

Die zweite Chance lebt. Wie gut das Scheitern in einer Funktion im Lebenslauf verpackt werden kann, weiss Martin Carmann, geschäftsführender Gesellschafter der Beratung Conecta: „Das hat viel mit der Art und Weise zu tun, wie der Manager dieses Scheitern bewältigt hat. Wenn er daraus gelernt hat, die Schuld nicht mehr nur bei anderen sucht und seine eigenen Anteile kennt, dann steht einer nächsten Chance im Normalfall nichts mehr im Weg.“

Ein Problem haben eher die „Medienstars“ unter den Managern, deren öffentliche Bekanntheit sehr gross ist: „Wenn ihr Ruf zu sehr gelitten hat, erhalten sie keine zweite Chance“, sagt er klipp und klar. „Meist handelt es sich um Menschen, die die Bühne lieben und die sich das Risiko des Scheiterns auf dieser Bühne zuvor mit gut dotierten Verträgen haben

KATHRIN GULNERITS
k.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

Fette Gage trotz Rausschmiss

Nicht gut gewirtschaftet, aber trotzdem gut bezahlt: Wer seinen Job an den Nagel hängen muss, bekommt zum Fusstritt manchmal auch noch einen dicken Scheck gereicht. Die (einstweilen) höchste Abfindung aller Zeiten kassierte Anfang Jänner Robert Nardelli, Boss der weltweit grössten US-Baumarktkette Home Depot. Er geht nach sechs Jahren an der Konzernspitze mit 160 Millionen € nach Hause.

Vergleichsweise mager schauen da die „Schmerzengelder“ aus, die an europäische Manager in der Vergangenheit ausbezahlt wurden: 31 Millionen € kassierte Mannesmann-Boss Klaus Esser, gefolgt von Vivendi-Chef Jean-Marie Messier mit 20,5 Millionen €. Finanziell hart im Nehmen ist auch Bernd Pischetsrieder: 7,6 Millionen € erhielt er von BMW.