

mediengespraeche

@kreuzer

Juli 2014

präsentiert von



Die Führungskraft im Mittelpunkt: Herausforderung, Entwicklung, Perspektiven?

EXPERTENFORUM BEI mediengespraeche@kreuzer

Die Globalisierung der Wirtschaft fordert Unternehmen zur stetigen Veränderung heraus. Gerne wird sie als Grund für strategische Fehler und Missmanagement genannt. Was ist bei Führungskräfteentwicklung deshalb zu beachten? Darüber diskutierten beim Sommertreff der mediengespraeche@kreuzer **Peter M. Hache**, Managing Partner und Gründungspartner von Anticipation.Network, **Anette Lang**, Global Head, Human Resources der GfK SE sowie **Claudia Specht**, 1. Vorsitzende erfolgfaktor FRAU e.V., zusammen mit den Gastgebern und Diskussionsleitern **Sabine Liberty** und Rechtsanwalt **Dr. Günther Kreuzer**.



Peter M. Hache: „Vorausschauende Führungskräfteentwicklung erhöht die Lebensdauer von Unternehmen.“

Die Globalisierung sei sicher ein Grund für die zunehmende Komplexität im Arbeitsalltag, die den Führungskräften zu schaffen mache, bestätigt Peter M. Hache, aber nicht der einzige. Er sieht indes primär vier Stolperfallen psychologischer und unternehmenskultureller Art, in die Führungskräfte immer wieder geraten. Der Unternehmensberater verweist dabei auf eine „inhärente Unfähigkeit zur realen Selbsteinschätzung“: „Führungskräfte neigen dazu, an erprobten Lösungen zu klammern und diese bei weiteren Arbeitgebern auf deren Unternehmensstrukturen zu transferieren. Damit ist das Scheitern vorprogrammiert.“ Ein ganz anderer Fehler, zu dem Unternehmensverantwortliche neigen, sei häufig der Umstand, nicht die talentierte Führungspersönlichkeit weiter zu entwickeln, sondern den besten Spezialisten. „Was hat die beste Fachkraft mit Führungspotenzial zu tun“, fragt Peter M. Hache und antwortet selbst, „nichts.“

Mangel an strategischen Entscheidern mit Weitblick

Vor dem Hintergrund einer immer schnelllebigeren Wirtschaftswelt macht der Unternehmensberater bereits seit längerem eine Beobachtung, und das ist für ihn ein ganz wesentlicher, beinahe erschreckender Aspekt: „Die Mitglieder der Führungsetagen leiden zunehmend an Entscheidungsschwäche.“ Anstatt sich auf eine Sache festzulegen und diese konsequent zu verfolgen, verbringen Führungskräfte unzählige Stunden in Besprechungen oder delegieren an Arbeitsgruppen. Der Harvard Schüler und ehemalige Senior Executive bei Unilever beobachtet insbesondere bei zu vielen mittelständischen Unternehmen einen eklatanten Mangel: „Es gibt dort vielfach keine niedergeschriebene Strategie, und wenn, wird sie nur unzureichend im Unternehmen kommuniziert.“ Die Empfänger, meint Hache, verstünden die Strategie deshalb kaum und setzen sie entsprechend mangelhaft um. Gerade der deutsche Mittelstand, sagt Hache und stützt sich dabei auf eine Aussage von Harvard-Professor Michael Porter, sei im technologischen Bereich operativ exzellent, aber es fehle ihm zu oft an strategischer Klarheit und Weitblick hinsichtlich geeigneter Geschäftsmodelle und dafür entsprechend notwendiger Veränderungen.

Eine Strategie zu haben und ein messbares Ziel zu definieren, sei unabdingbar, pflichtet Anette Lang ihm bei, auch wenn das damit verbundene Neue und Unbekannte zunächst Ängste erzeuge. Sie selbst habe 2012



Anette Lang: „In Zeiten von Veränderung kann es nie ein Zuviel an Kommunikation geben.“

als Mitverantwortliche eine neue Strategie für die GfK aufgesetzt, und zwar den Weg eines in Europa international erfolgreichen Marktführers hin zu einem global aufgestellten Marktforschungsunternehmen. „Ein derartiger Veränderungsprozess fordert jeden einzelnen Beteiligten enorm, denn sämtliche Betroffene werden dadurch gezwungen, organisatorisch in einer Matrix zusammen zu arbeiten.“ Die Personalexpertin gesteht, ein Wachstum der GfK sei in einzelnen Ländern nicht mehr möglich gewesen, sodass Projekte an den bereits global aufgestellten Wettbewerb verloren gingen. „Unser Vorteil war, dass unsere Mitarbeiter selbst ge-



spürt haben, dass ein Umbruch nötig war, und ein weiterer Vorteil: die GfK ist zwar ein börsennotiertes Unternehmen, hat aber gleichzeitig einen Hauptaktionär, der am langfristigen Erfolg und einer zukunftssicheren Aufstellung interessiert ist“, erzählt Lang. Der Zwang, Erfolgsnachrichten im Dreimonatsrhythmus liefern zu müssen, sei ihrer Meinung oftmals der Grund, dass strategisch richtige Prozesse und Maßnahmen nicht realisiert werden. „Den Führungskräften dieser Unternehmen ist dieses Problem durchaus bewusst, allein es mangelt Ihnen häufig an Führungsstärke, entscheidende Schritte auch zu tun.“

Mitarbeitermotivation benötigt Kommunikation

Einen Veränderungsprozess strategisch zu entwickeln ist das eine, Führungskräfte und Mitarbeiter dafür zu begeistern und für die Umsetzung zu motivieren, ist das andere.

„Wir machen mit der sogenannten Skip-Level-Kommunikation gute Erfahrungen“, gibt Anette Lang Einblick in die Kommunikationsstrategie der GfK. Die Vorstände kommunizieren bei ihren Länderbesuchen direkt mit den lokalen Mitarbeitern, die den Veränderungsprozess im Tagesgeschäft leben und umsetzen müssen. „Damit erreichen wir, dass die Informationen auch tatsächlich bei den Mitarbeitern ankommen“, erläutert Anette Lang. Kurze, aber regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, die den Finger sozusagen an den Puls legen, lassen den Kontakt zwischen Vorstand und Mitarbeiterbene nicht abreißen. „In Zeiten von Veränderung kann es nie ein Zuviel an Kommunikation geben“, betont Lang.



Claudia Specht: „Frauen werden bei der Führungskräfteentwicklung häufig übersehen.“

Mitarbeiterkommunikation sei eine stete Führungsaufgabe, keine kurzfristige Maßnahme in Zeiten der Veränderung - und das betreffe alle Hierarchieebenen, mahnt Claudia Specht. „Ob das auf der One-to-many-Ebene via Intranet, Videoclips oder einer Mitarbeiterzeitschrift erfolgt, ist Sache der jeweiligen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur.“

Kontinuierliche Kommunikation ist Specht zufolge auch für die Entwicklung talentierter Führungspersönlichkeiten erforderlich.

Undichte Karriere-Pipelines

Damit knüpft sie an Peter Haches Empfehlung für Vorstände und Geschäftsführer an, für die hausinterne Führungslaufbahn den Fokus auf Führungstalente zu legen und nicht nur auf Fachkräfte.

Wenn dies ernsthaft umgesetzt werden sollte, so Specht, dann müssten die Verantwortlichen dabei alle Talente beachten - egal, welches Geschlecht, Alter, Religion oder Herkunft sie haben. Eine derartige Kultur, betont die als Pressesprecherin beruflich tätige Specht, entstehe nur, wenn dies auch über die interne Kommunikation aktiv vorangetrieben werde. Claudia Specht, die sich als Vorsitzende des Vereins erfolgswort FRAU für die Einführung der Frauenquote einsetzt, ist sich sicher: „Um talentierte Mitarbeiterinnen für eine Führungslaufbahn zu gewinnen, bedarf es einer Unternehmenskultur, in der talentierte Frauen und ihre Leistungen sichtbar sind.“ Frauen würden bei der Führungskräfteentwicklung jedoch häufig übersehen. „Das ist auch ökonomisch gesehen ein glatter Irrsinn“, so Specht.

Die OECD habe in einer Studie festgestellt, dass speziell in Deutschland eine sogenannte leaky pipeline existiere. Auf dem Weg in die oberen Führungsetagen seien laut OECD viele undichte Stellen, durch die bevorzugt weibliche High Potentials verloren gingen. Ein Umstand, räumt Specht ein, an dem die Frauen selbst nicht ganz unbeteiligt seien: „Frauen sind mitunter sehr verunsichert, ob sie den Erwartungen gerecht werden können. Männer hingegen treten meist mit einem ganz anderen Selbstbewusstsein auf.“

„Dagegen gibt es das Instrument des Mentoring“, rät Peter M. Hache. Mit einem Mentor oder einer Mentorin könne man talentierte Frauen mit Führungspotenzial proaktiv unterstützen, um im Wettbewerb um Führungspositionen und innerhalb Führungsriege zu reüssieren. „Dieses Kräftespiel will gelernt sein, darüber hinaus kann Mentorship eine attraktive Aufgabe für etablierte Führungskräfte und einschlägig Erfahrene sein“, ergänzt Hache.

Karriere und Kind wird hierzulande immer noch beargwöhnt - ein typisch deutsches Problem?

Nein, findet Rechtsanwalt Günther Kreuzer. Karriereorientierte Frauen sollten besser die gesetzlichen Grundlagen effektiv nutzen, die ihnen zur Verfügung stehen. „Das Elternzeitgesetz existiert, es lässt sich sehr flexibel anwenden und sollte auch so genutzt werden“, meint Kreuzer. Wenn eine Frau erfolgreich ist und auch als Mutter ihren Karriereweg fortsetzen will, brauche sie dazu den Arbeitgeber auf ihrer Seite. Wenn sie mit ihm gemeinsam eine Lösung entwickelt, um die Ausfallzeit und das damit verbundene Risiko der beruflichen Erfahrungsdefizite zu kompensieren, kann der Arbeitgeber entsprechende Regelungen arrangieren, zum Beispiel mit Interimskräften oder mit anderen Rege-



lungen. Nach Meinung von Kreuzer sollten die Vorschriften zur Elternzeit nicht nur schematisch angewandt werden. Wenn Arbeitgeber ihr weibliches Führungspersonal wahrhaftig weiter entwickeln wollen, dann seien damit mehr Wege offen als bekannt. „Juristisch ist es möglich, sämtliche Betroffene – Frauen wie Unternehmen – müssen nur wollen“, versichert Kreuzer.

Führungskräfteentwicklung - proaktiv und präventiv

Führungskräfteentwicklung, sowohl für männliche als auch für weibliche Talente, ist ein strategischer Prozess, der nicht für kurzfristige Situationen bestimmt ist, sondern langfristigen Vorsorgecharakter hat. An und für sich nichts Neues, doch wodurch erhält dieses Thema aktuell ein so hohes Maß an Brisanz? „Vorausschauende Führungskräfteentwicklung erhöht die Lebensdauer von Unternehmen“, antwortet Peter M. Hache. Innerhalb der vergangenen 30 bis 40 Jahre sei die Mortalitätsrate von Unternehmen deutlich gestiegen. Von den Unternehmen auf der Liste der Fortune 500 aus den 1970er Jahren existieren laut Hache heute nur noch etwa 20 Prozent. Selbst die Hidden Champions wiesen in der Zeitspanne von 1996 bis 2006 eine Sterberate von zehn Prozent auf, quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen. „Das ist enorm viel und betrifft unseren klassischen Mittelstand“, findet Peter M. Hache. Wirksame Gegenmaßnahme sei die Einsicht im oberen Management, dass proaktive Führungskräfteentwicklung ein permanenter Prozess ist. „Das benötigt permanente Kommunikation, nicht nur das jährliche Mitarbeitergespräch, und dazu gehören auch mal so banale Dinge wie ein ehrlich gemeintes Lob“, umreißt Hache das Wesen der Führungskräfteentwicklung.

Prävention ist auch für den Juristen ein gutes Stichwort, spätestens, wenn es um Haftungsrisiken durch Managementfehler geht: „Schadenspositionen sollten präventiv behandelt werden, damit sie gar nicht erst eintreten“, rät Günther Kreuzer. Kaum ein Manager würde seiner Kenntnis nach um das Haftungspotenzial seiner Tätig-



Rechtsanwalt Dr. Günther Kreuzer: „Haftungsrisiken durch Managementfehler sollten präventiv behandelt werden.“

keit wissen, und dieser Kenntnismangel betrifft sowohl das Thema Außen- als auch Innenhaftung. Bei gravierenden Fehlern gegenüber externen Dritten müssten Manager deren Durchgriff von außen auf sie befürchten. Ebenso bei groben Fehlern im Innenbereich würde die Führungskraft im Schadensfall gegenüber dem Arbeitgeber schadensersatzpflichtig. Der Anwalt empfiehlt deshalb, entsprechende Haftungsklauseln in den Arbeitsvertrag aufzunehmen, um damit für das Risikobewusstsein zu sensibilisieren.



Proaktive Führungskräfteentwicklung bedeutet für Anette Lang ebenso eine Weiterentwicklung der Personalorganisation, um diesem Anspruch gerecht werden zu können: „Es ist heutzutage sehr herausfordernd geworden, Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und auch zu binden, und zwar so, dass diese auch gewillt sind, 20 oder 30 Jahre lang vielfältige Veränderungsprozesse mitzutragen.“ Deshalb sei ihrer Meinung nach ein Wandel von einer administrativen Personalorganisation hin zu einem proaktiven Human Resources (HR) Business Partner ebenso erforderlich: „In der Vergangenheit haben wir bei der GfK nach Mitarbeitern gesucht mit Schwerpunkt unternehmerischer Erfolg. Heute benötigen wir Mitarbeiter, die zudem gute Kommunikatoren sind und einen kollaborativen Führungsstil haben.“

„Für mich wäre es ein zentrales Ziel, dass Instrumente geschaffen werden, die weiblichen als auch männlichen Führungskräften ermöglichen, einen mehrfacettigen Führungsstil zu leben, situationsbedingt, von integrativ bis konsequent. Wir brauchen dafür sowohl mehr weibliche als auch mehr männliche charismatische Persönlichkeiten“, ist Peter M. Hache überzeugt.

„Das funktioniert nur mit Trainings, die ein Bewusstsein dafür schaffen, dass gleiches Führungsverhalten von Männern und Frauen heutzutage noch unterschiedlich bewertet wird“, ist Claudia Specht überzeugt. Führe eine Frau konsequent, hätte sie Haare auf den Zähnen, führe ein Mann konsequent, gelte er als durchsetzungsstark. „Es ist an der Zeit, veraltete Denkmuster aufzubrechen, bei Frauen wie bei Männern, und Frauen endlich eine echte Chance zu geben.“



V.l.n.r.: Peter M. Hache (Managing Partner und Gründungspartner von Anticipation.Network), Anette Lang (Global Head, Human Resources der GfK SE), Claudia Specht (1. Vorsitzende erfolgsfaktor FRAU e.V.), Sabine Liberty und Rechtsanwalt Dr. Günther Kreuzer.

Weitere Impressionen des Abends (1/2)



Noch ist Urlaub beim Winzer, doch ab Mitte September beginnt die Weinlese 2014 beim Winzer Hofmann (links) im mittelfränkischen Egersheim. Dann ist wieder Federweißzeit, der die Herbstzeit einläutet. Wer den Sommer auch im Herbst genießen möchte, sollte die neue Linie terra argara probieren - trockene, heimatverbundene Weine, klassisch aber nicht bieder, ausgebaut im modernen Gewand. Sommerwarme Sonnenstrahlen, eingefangen in den wohlschmeckenden frischen Hofmann Weinen, so lässt sich der Sommer an gute Kunden, Freunde oder die Familie verschenken.

Stefan Hofmann und seine Familie freuen sich auf Sie.
 Telefon: 09847-203
 E-Mail: info@winzerhof-hofmann.de
 www.winzerhof-hofmann.de



Proben schon mal für das WM-Finale, Gerd Bise (FAIRS-Messe Marketing Management GmbH) und Helga Mazilescu (AlcatelLucent).



Genossen den Sonnenuntergang über den Dächern von Nürnberg: Jochen Ziel (Lavinias Finanzplanung) und Birgit Kurz (IFB Institut für Freie Berufe)



Die Podiumsgäste Anette Lang und Peter M. Hache umringt von den Zuhörern.



Lebhafte Gespräche und fränkischer Secco im Glas: Rechtsanwältin Kathrin Eckstein (Dr. Kreuzer & Coll. Anwaltskanzlei) und Rainer Skodda (TVF Fernsehen in Franken Programm GmbH).

Weitere Impressionen des Abends (2/2)



Die Dachterrasse lud zum Verweilen ein: Jutta Jürgen (Externe Finanzdienstleistung, li.), Birgit Kurz (IFB Inst. für Freie Berufe, Mitte) und Dr. Günther Kreuzer (Dr. Kreuzer & Coll. Anwaltskanzlei).



Rainer Skodda, (TVF Fernsehen in Franken Programm GmbH) im Gespräch mit Moderatorin Sabine Liberty (PR-Agentur SL MedienUnikate).



Peter M. Hache im Gespräch mit Dr. Wolfgang Kreuzer.



Hatten Gesprächsstoff: Jörg Teichgräber und Jochen Ziel.



Helga Mazilescu im Gespräch mit Kurt Fuchs (Fuchs Presse Foto Design), Dr. Isabelle Kürschner unterhält sich mit Sabine Liberty.

IMPRESSUM

Herausgeber:

PR Agentur Sabine Liberty MedienUnikate und
DR KREUZER & COLL Anwaltskanzlei

Text, Redaktion und Bilder:

Sabine Liberty, MedienUnikate
Eckentaler Straße 8 • 90542 Eckental
Tel.: 09126/29 79 958 • www.medienunikate.de

Bilder:

Donald Curtis • 90542 Eckental

Layout:

Rainer Schönauer
Weißgasse 28 • 90562 Kalchreuth
E-Mail: schoenauer.rainer@gmail.com