

50.000
AUFLAGE

Titelthema

Mittelstand & Konzerne

Vorteile für Familienunternehmen

Special

Fuhrpark • Flotte
Firmenwagen

Führungskräfte finden
Ungewöhnliche Methoden

Mitarbeiterentwicklung
Prof. Götz W. Werner (»dm«)

Finanzplatz Luxemburg
Kapitalanlage und viel mehr

Lenkrad und Schläger

Zwei ungewöhnliche Testmethoden für Führungskräfte

Geschäftsführende Gesellschafter in Familienunternehmen haben immer noch eine Lebensstellung inne. Und auch Fremdgeschäftsführern drohen meist keine kurzfristigen Konsequenzen, während sich das Vorstandskarussell in Konzernen immer schneller dreht. Die durchschnittliche Verweildauer von Top-Managern geht stark zurück. Ob Tchibo, VW, Siemens oder Deutsche Telekom: Verträge enden vorzeitig oder werden nicht verlängert. Ursachen für die raschen Trennungen liegen im komplexeren Umfeld, in verschärften Investorenzielen, in der höheren Mobilität der Spitzenleute und in einem aktiven Nachfragemarkt. Indessen ist außer (vermeintlich) schlechten Zahlen schlechte »Chemie« der Haupttrennungsfaktor. Die hohe Fluktuation ist umso beunruhigender als auch viele Familienunternehmen im Zuge der Globalisierung sowie von Generations- und Eigentümerwechseln langfristiger Fremdgeschäftsführerlösungen bedürfen.

Die qualifizierte Suche würde natürlich davon profitieren, dass man einen Kandidaten für die Top-Position längere Zeit in verantwortlicher Funktion beobachten und in Begegnungen menschlich erleben könnte, um sich ein abgerundetes Bild von der Person und der Persönlichkeit zu machen. Das wäre die Idealsituation. Meist aber vertrau-

en Unternehmer auf Empfehlungen. Berater und »Headhunter« sind in etwa 15 % der Fälle involviert. Bei diesem Ansatz werden aus der finalen »Short list« viel versprechender Bewerber die heißen Kandidaten für einen Vorstellungstermin ausgewählt. Oft wird man sich auch mehrfach treffen.



Dr. Markus Hess

Was aber weiß man in der Regel über seine neue Führungskraft? Je nachdem wie professionell die Gespräche sind, ist man einigermaßen über die Branchenkenntnisse informiert und hat ein Gefühl dafür, wie der Kandidat Probleme angeht. Außerdem können Sie beurteilen, ob Grundsympathie da ist und welche

Motive den Bewerber bewegen, sich für die neue Aufgabe zu bewerben. Was Sie aber immer noch nicht richtig einschätzen können, ist ► Beherrschen die Kandidaten wichtige Führungseigenschaften? ► Wie werden Chancen gesucht und genutzt? ► Wie werden schwierige Aufgaben gelöst und Ergebnisse erzielt? ► Welche Qualitäten bestehen im »Trouble shooting«? ► Wie gut ist das Krisenmanagement? ► Wie groß ist das Verhandlungsgeschick? ► Wie ressourcenschonend werden Ziele verfolgt? ► Wie gut und motivierend werden Kollegen und Mitarbeiter eingebunden? ► Wann und wie wird delegiert? ► Ist Ihr Kandidat wirklich kritikfähig oder wird er unter Druck cholerisch?

Jede gute Personalauswahl wird nicht nur an der Oberfläche kratzen, sondern alles tun, um Kandidaten für Spitzenposten unter Alltagsbedingungen zu prüfen. In der Praxis steht hierfür aber nur wenig Zeit zur Verfügung, zumal interessante Leute oft noch anderweitig unter Vertrag sind und Diskretion alles ist. Insofern fallen Testtage im Betrieb flach. Dennoch kann man in kürzester Zeit so agieren, dass eine kostenträchtige Fehlentscheidung vermieden und eine optimale Wahl begünstigt wird.

Wie aber stellen Sie rasch fest, ob jemand kompetent und vertrauenswürdig ist? Wissenschaftlich ist erwiesen, dass es dabei gar nicht so sehr um die bewusste Wahrnehmung geht, sondern um Signale des Unterbewusstseins. Deshalb schlafen wir als müder Beifahrer entweder im Auto ein oder wir halten uns mühsam wach, je nachdem, welchen Eindruck wir von den Fahrkünsten des Menschen am Lenkrad haben. Unsere Einschätzung beruht hier oft auf Kleinigkeiten.

Die Empfehlung heißt also, die gut simulierbare Alltagssituation, sich von Kandidaten ein Stück chauffieren zu lassen, in die Personalauswahl einzubinden. Dieser Kunstgriff erlaubt es, das Unterbewusstsein zu aktivieren. Außerdem testen Sie gleich, ob die »Chemie« stimmt. Mögliches Szenario: Bestellen Sie Ihren Kandidaten morgens zur Unterredung in Ihr Büro. In dessen Verlauf erhalten Sie dann die Mitteilung, dass Sie dringend bei einem Kunden oder Lieferanten in der Nähe erwartet werden. Bieten Sie Ihrem Bewerber an mitzu-

Seiler & Partner

Mergers & Acquisitions

Beratung und Vermittlung beim **Unternehmensverkauf**
Spezialisierung auf kleine und mittlere Unternehmen
mit Umsätzen von 5 Mio. € bis 50 Mio. €

www.seilerundpartner.de

Dr. Karl Seiler
Steinsdorfstraße 19
80538 München
Tel.: (089) 221273
ks@seilerundpartner.de

kommen, um das Gespräch während der Fahrt fortzusetzen. Fragen Sie ihn, ob er fahren möchte und halten Sie ihm den Autoschlüssel hin. Mit dieser Geste testen Sie die Flexibilität und Sie erleben, wie sich Ihr Kandidat auf Unvorhergesehenes einstellt.

Auf der Strecke prüfen Sie beiläufig seinen Führungsstil. Gehen Sie getrost davon aus, dass ein Fahrer, der viel Gas und Bremse im Wechsel nutzt, dazu neigen könnte,



Cheffahrzeug • Mercedes E-Klasse

auch ihr Unternehmen so zu leiten. Er wird ein Ziel zwar mit großer Vehemenz verfolgen, aber dieser Stil wird mit hohem Bremsabrieb, also mit menschlichen »Reibungsverlusten« einhergehen, da er es nicht versteht, sein Umfeld (die Verkehrssituation) effektiv zu nutzen und seine Mitarbeiter (andere Verkehrsteilnehmer) elegant und wirksam in seine Ambitionen einzubinden. Diese Schwäche kann sich auch darin äußern, dass jemand von etwas überzeugt ist, seine Haltung aber immer wieder kurzfristig revidiert, um neu anzusetzen.

Speziell auf der Autobahn lassen sich Verhaltensweisen gut feststellen. Wie dicht fährt jemand auf (macht Druck)? Hält sich jemand immer noch einen Bremsweg frei (Denken und Planen in Alternativen)? Was passiert bei einem Stau? Registriert er schon erste Vorboten der Verkehrsmassierung (Gespür für die Stellung im Markt) oder fährt er mit Vollgas auf das Stauende auf? Versteht es jemand, sich mit seiner Fahrweise dezent Respekt (natürliche Autorität) zu verschaffen? Wirkt der Kandidat am Volant so entspannt, dass er noch dem verbalen Austausch folgen kann oder wirkt er gestresst? Ist er rechthaberisch am Steuer oder erträgt er es, überholt zu werden? Ist er ein notorischer Linksfahrer oder gliedert er sich nach dem Überholen wieder auf der mittleren

oder auf der rechten Spur ein (Teamfähigkeit)? Versteht er es auf der Landstraße, den richtigen Moment zum Überholen (Übernahme eines Wettbewerbers) abzuwarten oder verausgabt er sich in Fehlversuchen? Was passiert, wenn Sie die Augen schließen? Haben Sie das Vertrauen, um eventuell einzunicken, oder müssen Sie sich zwingen, die Lider zusammenzukneifen? Dann wäre die Personalie vielleicht sehr zu überlegen.



»Di7 Iron Group Shot« • Wilson Staff

Sollten Sie nach dem Termin noch Zeit haben und sollten Sie beide Golfer sein, machen Sie noch einen Abstecher auf den Platz. Werden verlorene Bälle humorvoll kommentiert oder sind die Umstände, die drückenden Schuhe, die geliehenen Schläger, am schlechten Spiel schuld? Kann er verlieren? Vermittelt der Spielpartner Tipps und Kniffe? Ist er überhaupt dazu bereit?

Eine gute Führungskraft sollte in beiden Situationen Souveränität vermitteln. Und wenn Sie sich mit diesem Menschen auch noch gern über die Dinge des Lebens austauschen, mag es auch im Unternehmen klappen. Übertriebener Ehrgeiz, Unfairness, Verantwortungsscheu und andere problematische Eigenschaften lassen sich im Laufe mehrerer Stunden nicht verleugnen. Ihr Unterbewusstsein registriert alles, was ihnen nicht behagt, und speist es in Ihr Urteil ein.

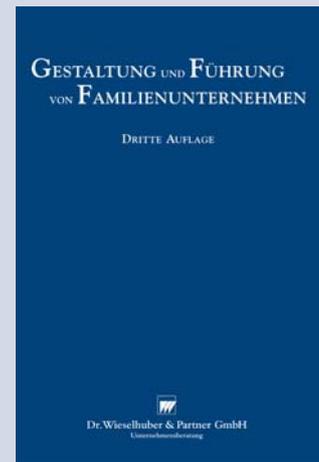
Diese subtilen Erkenntnisgewinne wurden bereits in über 50 mittelständischen Firmen genutzt, um Personalien noch einmal zu ventilieren. Dabei wurden getreu dem Motto »Nur wer eingefahrene Gleise verlässt, bleibt nicht auf der Strecke« gute Erfahrungen mit dem Selektionsmuster gemacht. ■

Dr. Markus Hess, MBA,
Partner Unternehmer(innen)beratung
»Think-Beyond.com«, Eglisau (Schweiz)

STANDARDWERK

GESTALTUNG UND FÜHRUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Dritte Auflage



Familienunternehmen faszinieren. Dieser besonderen Spezies gelingt es, mit ihren Inhabern und Führungskräften international erfolgreich zu sein, wenn sie die Familie integriert. Familienunternehmen sind schneller, flexibler, innovativer, konsequent und effizient. Sie haben bessere, motiviertere Mitarbeiter und überlegene Strategien. Das Buch behandelt und vertieft die zentralen Gestaltungsfelder.



Prof. Dr. Wieselhuber

ISBN: 978-3-937960-03-6 • Preis: 34,90 €

Unternehmer Medien GmbH

Bestellfax: 0228/95459-80

E-mail: buch@unternehmermagazin.de

PREMIUM-PARTNER FÜR DEN MITTELSTAND