

ISING REPORT

Die Kundenzeitschrift der Ising International Consulting für Unternehmen und Führungskräfte

Ausgabe 22

Düsseldorf ■ Frankfurt/Main ■ Hamburg ■ München ■ Stuttgart

Frühjahr 2007

Gewinnen – durch Veränderungen

Mit dem richtigen Change-Management zum Erfolg

■ von Christoph Frhr. von Nostitz,
Ising International Consulting München

Nach Jahren der wirtschaftlichen Stagnation wurde die Wende zum Positiven im Jahr 2006 auf breiter Front sichtbar und setzt sich 2007 fort. Schon im zweiten Halbjahr 2005 zog der Markt für Führungskräfte und Spezialisten in Deutschland an.

Dieser Trend verstärkt sich nunmehr nochmals und erreicht jetzt auch den allgemeinen Stellenmarkt. Wer diesen Trend mit Veränderungen und Innovationen verknüpft, profitiert doppelt. Dieser Prozess wird vor allem dann von Erfolg gekrönt, wenn er systematisch erfolgt. Mit Methoden des Change-Management werden Ziele für alle erkennbar, Risiken transparent, Erfolge messbar und der gesamte Veränderungsprozess sicher gestaltet.

Seit jeher war die Belegung der Nachfrage nach Spitzenkräften ein Indiz für ein bevorstehendes Erstarren der wirtschaftlichen Entwicklung sowie für die Investitionsneigung von Unternehmen. Es ist nicht all zu lange her, dass die Veränderungsbereitschaft von Spitzenkräften sehr zurückhaltend war und es musste schon gute Gründe geben, um diese für einen Wechsel zu motivieren. Dies hat sich im abgelaufenen Jahr spürbar gewandelt.

Diese Trendwende gilt es jetzt auf Unternehmensebene zu nutzen und die eigenen Visionen mit der Innovationskraft neuer Manager anzureichern. Denn dies ist das Geheimnis, warum einige Unternehmen erfolgreicher sind als andere. Die Chance, aus einem schwierigen Marktklima heraus die eigene Wettbewerbsstellung besser zu positionieren als die Konkurrenz, ist oft eng verbunden mit der erfolgreichen Gewinnung von herausragenden Führungskräften und hochmotivierten Mitarbeitern. Es zeigt sich wiederkehrend, dass manche Unternehmen auch in engen Märkten und gegen den Trend wachsen können. Auslöser sind regelmäßig Veränderungsprozesse,



ausgelöst und getragen von innovativen Mitarbeitern. Die erfolgreiche Gewinnung dieser Köpfe ist keine Frage des Zufalls, sondern ebenfalls Teil einer systematischen Change-Strategie. Ein umfassender Katalog von Maßnahmen zur Wahrung und Optimierung der eigenen Unternehmensinteressen sollte regelmäßig Bestandteil der Beratung im Rahmen von Personalgewinnungsmaßnahmen sein. ■

In dieser Ausgabe

Gewinnen – durch Veränderungen Mit Change-Management zum Erfolg	1
Ist Outsourcing out?	1
Erfolg durch Veränderung So machen Sie Ihr Unternehmen fit	2
Gelebte Werte schaffen Wert	2
Innovation – Grundstein zum Erfolg Die richtige Unternehmenskultur hilft	3
Ein Blick aufs Geld Neue Gehaltsstudie für Aktuarien	3
Raus aufs Land oder rein in die City? Neue Büroräume in Frankfurt/Main	3
Vom Baumeister zum IT-Spezialisten Fakten zum Diversity-Management	4
Strategische Beratung vor Strategieberatung	5
Best Practice für den Mittelstand Ein Erfahrungsbericht	5
Literatur-Hinweis AlphaZirkel veröffentlicht erste Themen	5
International News Big in Japan: Interview with IIC Partners Board Chair Martine Bournerias	6
Impressum	6

Ist Outsourcing out?

■ von Rechtsanwalt Peter Schuck

Nach einer Handelsblatt-Umfrage wurde bei einer Mehrheit der über 800 befragten Führungskräfte ein ungebrochener Trend zum Outsourcing festgestellt.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Ausgliederungsmaßnahmen ist die Beachtung der Rechtsprechung zu § 613 a BGB. So hat das Bundesarbeitsgericht (BAG)

beispielsweise zu der Unterrichtungspflicht (§ 613 a Abs. 5 BGB) des bisherigen Arbeitgebers bzw. des neuen Betriebsinhabers gegenüber den betroffenen Arbeitnehmern entschieden, dass eine bloße standardisierte und formelhafte Information dieser Pflicht nicht genügt (BAG Urteil vom 13. Juli 2006 Az.: 8AZR305/05). Das BAG stellte dazu fest, dass neben den gesetzlichen Unterrichtungsgegenständen auch der Betriebserwerber identifizierbar zu benennen und der Gegenstand des Betriebsübergangs anzugeben sei.

Die erteilten Informationen müssen zutreffen und über die rechtlichen Folgen des Betriebsübergangs informieren. Nach § 613 a Abs. 6 BGB

kann ein Arbeitnehmer dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses auf den Erwerber innerhalb eines Monats nach Zugang der Unterrichtung widersprechen. Bei Nicht- oder fehlerhafter Unterrichtung beginnt die Widerspruchsfrist nicht zu laufen. Im vorliegenden Fall enthielt das rechtlich fehlerhafte Unterrichtungsschreiben zudem keine näheren Angaben über die Adresse des Erwerbers – die Widerspruchsfrist war deshalb nicht in Gang gesetzt worden.

Fallbeispiel: BenQ

Viele Mitarbeiter, die von der Insolvenz BenQ in Deutschland betroffen

sind, haben Klagen gegen den Siemens-Konzern angekündigt. Offensichtlich sind zwischenzeitlich auch Widersprüche gegen den damaligen Betriebsübergang eingelegt worden. Dieser eigentlich verspätete Widerspruch wird mit der angeblich nicht ausreichenden Unterrichtung über die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Betriebsübergangs begründet. Die Betroffenen hätten damals rechtzeitig widersprochen, wenn sie darüber informiert gewesen wären, dass diese Betriebs-schließung ein mögliches wirtschaftliches Szenario zur Sanierung der Handysparte von Siemens gewesen war. Die gesetzliche Widerspruchsfrist habe auf Grund der unvollständigen Informationen nie zu laufen begonnen, daher sei der jetzige Widerspruch doch rechtzeitig. Es bleibt abzuwarten, was die tatsächliche Beweislage ergibt. ■

Mehr vom Autor:
Balze/Rebel/
Schuck:
„Outsourcing und arbeitsrechtliche Restrukturierung von Unternehmen“
3. Auflage 2006,
350 Seiten,
52 Euro

Erfolg durch Veränderung

So machen Sie Ihr Unternehmen fit für den Prozess

■ von Nicole Truckenbrodt,
NAVO Consulting

In Zeiten hochdynamischer Märkte ist Veränderungskompetenz eine der wesentlichen Kernkompetenzen für nachhaltigen Unternehmenserfolg. In der täglichen Praxis zeigt sich die Realität leider oft anders! Durch misslungene, abgebrochene oder unglaubliche Projekte hat sich in vielen Unternehmen eine enorme Veränderungsmüdigkeit eingestellt.

Neben einer Reihe von handwerklichen Mängeln bei der Projektplanung und -durchführung ist Zeit ein kritischer Erfolgsfaktor. Viele Veränderungsprojekte werden gar nicht zu Ende geführt oder von neuen, wichtigeren und dringenderen Projekten an den Rand gedrängt. Gelingt es, ein Veränderungsprojekt durchgängig durchzuführen, bleibt selten Zeit, die Erfolge zu würdigen und die Wirkungen zu reflektieren, da jeder schon wieder in neuen Projekten steckt.

Stellt sich die erhoffte Wirkung dann mit Zeitverzug ein, wird das Projekt viel zu oft – und viel zu schnell – als gescheitert erklärt.

Selten gelingt es, notwendige Veränderungen zügig, wirkungsvoll, glaubwürdig und erfolgreich umzusetzen. Was braucht es, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten – und Veränderungskompetenz im Unternehmen aufzubauen?

1. Der Begriff „Veränderung“ ist per se zu definieren: „Veränderung“ ist kein einzelnes Veränderungsprojekt, das von A direkt nach B führt. Veränderung ist im Lebenszyklus von Menschen und Organisationen eine grundlegende und alltägliche Tatsache. Ständig verändern wir uns – alles fließt („panta rhei“, Heraklit). Unter diesem Gesichtspunkt ist Stagnation eher unnormale, auch wenn uns Menschen als „Gewohnheitstiere“ das Vertraute und „Sichere“, Gleichbleibende im Alltag auffällt – und Bewahren für viele oft attraktiver ist.
2. Veränderung wird dann attraktiv, sobald Dringlichkeit („Sense of Urgency“), und Sinnhaftigkeit besteht: Solange Veränderungsvorhaben den Mitarbeitern und Führungskräften mit Appellen, Powerpoint-Präsentationen und Workshops „von oben eingetrichtert“ werden – ohne diese ernsthaft mit einzubeziehen, findet Veränderung nicht statt!

3. Dabei gilt: Widerstände gegen Veränderung leisten einen wichtigen Beitrag für das Gelingen von Veränderungsprozessen! In jeder Form von Widerstand steckt Energie. Und dahinter eine Absicht, ein Anliegen, eine Emotion. Oft entsteht Widerstand nicht gegen das „Was“, sondern gegen das „Wie“ – nämlich gegen das Oktroyieren von Zielen.
4. Zu oft wird an Zielen, Strategien, Visionen gearbeitet, ohne an deren spätere Implementierung zu denken. Damit das „Wie“ optimal gestaltet werden kann, braucht es starke interne und externe Unterstützer. Ohne Rückhalt des Topmanagements und gleichzeitig guter externer Hilfe durch eine starke Prozessbegleitung zerreibt und verzettelt sich so manche Führungskraft zwischen den hohen Erwartungen und ambitionierten Zielen, den realen Strukturen und konkretem Verhalten der Mitarbeiter.
5. Nachhaltige Veränderungen brauchen Tempo und Zeit! Maßnahmen, deren Erfolge schnell für alle sichtbar werden (sog. „quick wins“), und Räume mit ausreichend Zeit, um Entwicklungen zuzulassen, das Bisherige zu reflektieren, und den Standort regelmäßig zu bestimmen. Erst in dieser Balance findet nachhaltige Veränderung statt!
6. Verabschieden Sie sich von der Idee, Veränderungsprojekte detailliert planbar steuern zu können.



Nicole Truckenbrodt

Veränderungsprojekte sind hochkomplex und entwickeln stets eine Eigendynamik. Die große „Versuchung“, sie „unter Kontrolle“ haben zu wollen, kann nicht gelingen. Die Lösung und gleichzeitig große Herausforderung besteht darin, die Steuerung des Gesamtprozesses zu behalten und gleichzeitig Ambivalenzen, Komplexität und Unsicherheiten zuzulassen. Das bedeutet: Während des Prozesses zu lernen, sich Zeit zum Reflektieren zu nehmen und Feedback-Schleifen einzulegen. Sich selbst also dabei auch zu verändern! ■

Nicole Truckenbrodt, Dipl.-Päd., ist geschäftsführende Partnerin von NAVO Consulting (www.navo3.de).
E-Mail: n.truckenbrodt@navo3.de

■ von Nicole Truckenbrodt,
NAVO Consulting

Werte spielen in Veränderungsprozessen eine grundlegende Rolle. Ein Change-Prozess gelingt nur dann, wenn eine gemeinsame Werte- und Kommunikationsbasis besteht und die Mitarbeiter den Verantwortlichen des Change-Prozesses vertrauen.

So lautet die Theorie. Doch die Frage in der Praxis lautet: Verhalten sich Führungskräfte und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen wirklich wert-schöpfend? Wie viel Aufwand wird stattdessen mit Fehlervermeidung, Rechtfertigung, Schuldzuweisung, Absicherungsstrategien und diversen Machtspielen betrieben?

Die vielen gescheiterten Veränderungsprozesse zeigen deutlich, dass es eben nicht reicht, Leitlinien einzuführen, die von den Mitarbeitern kontinuierlich gelesen und unterschrieben werden, sie als Bestätigung verstanden und befolgt zu haben. Werte wie zum Beispiel „Ehrlichkeit“ können Sie nicht „verordnen“ – da helfen auch keine Hochglanzbrochüren und Poster an der Wand. Der Unterschied zwischen den kommuni-



zierten und ge- bzw. erlebten Werten ist häufig einfach zu groß. Statt Identifikation folgen Frust und nicht selten Zynismus.

Die Ursache für diese Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit liegt oft in einem „starken Anfang“ (Workshop, Mitarbeiterversammlung, Schulung),

dem keine wirkliche Fortsetzung folgt. Und: Werte-orientierte Leitbilder schrauben die Erwartungen aller Beteiligten enorm in die Höhe. Je höher die Erwartungen, desto schneller kommt die Enttäuschung. Deshalb ist es so wichtig, die (abstrakten) Werte in alltagstauglich-konkrete Situa-

tionsbeschreibungen zu übertragen – und dieses Verhalten zu üben.

Zugleich ist jeder (!) Beteiligte auch „nur“ ein Mensch. Deshalb ist ein vertrauensvolles Unternehmensklima eine der entscheidenden Voraussetzungen, damit sich eine Wertekultur entwickeln kann. Gelebte Werte sind eine tägliche Herausforderung. Und sie haben ihren Preis: zum Beispiel den Verzicht auf kurzfristige Vorteile oder lieb gewonnene Gewohnheiten. Entscheidend ist die Bereitschaft, den Preis für die tägliche Umsetzung der Werte zu bezahlen.

Werte bieten ein tiefgreifendes Potential, ein Unternehmen nachhaltig zu verändern. Doch dazu müssen wir uns von dem Gedanken verabschieden, ein kurzfristiger Anlauf könne die Gesamtlösung schaffen. Statt einer einmaligen Hauruck-Aktion ist ein prozessorientiertes, schrittweises Herangehen notwendig.

Diese Entschleunigung lohnt: Wenn es gelingt, eine durchgängige gemeinsame Werte-Basis auf allen Ebenen zu entwickeln, entsteht Sinnstiftung, Identifikation und Motivation aller Mitarbeiter – und damit echte Wert-Schöpfung im Unternehmen. Voraussetzung: ein glaubwürdiges werteorientiertes Management. ■

Gemeinsam stark:
Nur, wenn alle
an einem Strang
ziehen, kommt
der Erfolg.

Innovation – Grundstein für nachhaltigen Erfolg

Die richtige Unternehmenskultur entscheidet maßgeblich mit

■ von Jürgen Ress, NAVO Consulting

Innovation ist derzeit in aller Munde und wird als eine Art Allheilmittel für künftigen unternehmerischen Erfolg gehandelt. Vollmundige Bekenntnisse zur Innovation stehen allerdings häufig diametral einer gelebten Unternehmenskultur gegenüber, die vergangenheitsorientiert und auf Bewahren ausgerichtet ist. Wie wird Innovation machbar?

Um dieser Frage nachzugehen, lohnt es sich, diesen Begriff näher zu beleuchten: Innovation bedeutet das Optimieren von bestehenden oder das Kreieren von neuen Prozessen und Produkten. Innovation muss dem Ziel dienen, den Unternehmenswert zu steigern. Innovation ist zukunftsgerichtet – also risikobehaftet. Und

gleichzeitig ist Innovation ohne Tradition nicht denkbar! Diese Tatsache wird in der Praxis oft vernachlässigt. Somit kann die Frage nach dem, was Innovation machbar macht, grundsätzlich nur im Kontext mit der jeweils anzutreffenden Unternehmenskultur beantwortet werden. Es ist unmöglich, Innovation zu verordnen, nach dem Motto: „Jetzt sind Sie mal kreativ und lassen sich etwas Neues einfallen.“ Innovation benötigt ähnlich wie eine Pflanze optimale Rahmenbedingungen, um zu gedeihen und blühende Ergebnisse hervorzu- bringen.

Rahmenbedingungen für Innovation

Innovativen Unternehmenskulturen gelingt es, genau diese Rahmenbedingungen zu schaffen und konsequent weiter zu entwickeln. Klare Vorstellungen über die eigenen Ziele (Vision) sind dabei ebenso wichtig wie das Schaffen geeigneter struktureller Voraussetzungen, die Innovation ermöglichen. In diesem Zusammenhang spielt vor allem die Kommunikation eine zentrale Rolle. Wenn immer dieselben Menschen ab-

teilungsweise geschlossen mittags gemeinsam in die Kantine gehen, werden voraussichtlich wenig innovative Impulse ausgelöst. Erst wenn Kommunikation über die eigenen Grenzen hinweg leicht möglich ist – und dabei meinen wir alle Grenzen eines Unternehmens: die internen Grenzen, die Abteilungs- und Bereichsgrenzen genauso wie die Grenzen nach außen, also etwa die Unternehmens- und Branchengrenzen –, ist das Herstellen neuer Zusammenhänge und somit Innovation machbar. Sobald zur Unternehmenskultur passende „Räume zum Gedanken- und Ideenaustausch“ wie Innovationsmarktplätze oder Kundenparlamente initiiert werden, wird „grenzüberschreitende“ Kommunikation möglich – eine wesentliche Grundlage für Innovation ist gelegt.

Umgang mit Fehlern

Erfolgreichen innovativen Unternehmen gelingt es ebenso, professionell mit Fehlern umzugehen. Wenn Fehler nicht personen- oder teambezogen sanktioniert, sondern als Chance zur Innovation verstanden werden, schafft das Vertrauen und steigert die



Jürgen Ress

Risikobereitschaft eines jeden Einzelnen. Gelingt es auch noch, den Mitarbeitern Freiräume zu gewähren, in denen sie in ihrem Aufgabenumfeld eigenen Experimentierfeldern nachgehen können, sind innovative Impulse seitens der Mitarbeiter kaum noch zu vermeiden! Der wertschätzende Umgang mit den vorgeschlagenen Innovationen in Verbindung mit einer transparenten unternehmerischen Prüfung hinsichtlich der Realisierbarkeit unterstützt ein positives Innovationsklima und fördert die Begeisterung für Innovation. Innovation braucht also neben guten Ideen und einer klaren Ausrichtung vor allem innovationsfördernde Strukturen im Unternehmen, um tatsächlich umgesetzt, angewandt und nachhaltig wertsteigernd zu sein. ■

Jürgen Ress, Dipl.-Kfm., ist geschäftsführender Partner von NAVO Consulting (www.navo3.de). E-Mail: j.ress@navo3.de

Ein Blick aufs Geld

Die zweite Gehaltsstudie für Aktuare ist im April erschienen

■ von Jürgen C. K. Gleue, Ising International Consulting Hamburg

Bereits im Jahr 2003 hatte Jürgen C. K. Gleue, Personalberater der Ising Hamburg, die in Deutschland arbeitenden Aktuare über ihre gehaltliche Situation befragt. Nun liegen die aktuellen Zahlen vor.

Es ist sehr erfreulich, dass an dieser zweiten Studie über 950 Aktuare und Prüflinge teilgenommen haben. Das ist ein Viertel aller in der Aktuarvereinigung zusammengeschlossenen Aktuare. Das Interesse an einer Gehaltsstudie ist aufgrund einer immer größer werdenden Diversifizierung des Berufsfeldes der Aktuare signifikant angestiegen.

Die hohe Zahl beantworteter Fragebogen erlaubt, valide Aussagen zur aktuellen Situation zu treffen. Personalverantwortliche bekommen einen Überblick über die derzeitigen Gehaltsstrukturen in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern. Interessierte Aktuare erhalten eine Antwort auf die Frage, ob das eigene Gehalt und die Zusatzleistungen marktgerecht sind.

Die durchschnittliche Gehaltszahlung über alle voll-angestellten Aktuare liegt bei 71.500 Euro pro Jahr. In 70 Prozent der Fälle beziehen die Vollzeitbeschäftigten zusätzlich zum Jahreseinkommen eine variable Komponente, die sich meistens am wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens (44,1 Prozent) oder dem persönlichen Erfolg (40,8 Prozent) bemisst. Im Schnitt macht der variable Anteil zwischen 10 und 20 Prozent des Gesamtgehalts aus.

Einstieg mit 42.000 Euro

Die durchschnittlichen Einstiegsgehälter auf Jahresbasis liegen bei 42.000 Euro, nach zwei- bis fünfjähriger Tätigkeit bei 52.000, nach fünf bis zehn Jahren bei 65.000 und nach 10 bis 20 Jahren bei 86.000 Euro. Der Großteil der befragten Aktuare arbeitet im technischen Bereich (EDV) mit einem Schwerpunkt in der Entwicklung von Versicherungsprodukten, gefolgt vom gutachterlichen Bereich bzw. der Beratung. Die höchste Beteiligung kommt mit über 50 Prozent aus der Gruppe der 30- bis 39-Jährigen.

Der Anteil der Frauen ist mit knapp 30 Prozent um fünf Prozent höher als in der vergangenen Studie. Den Schwerpunkt der Untersuchung bilden die Aktuare, die in einem Vollzeitverhältnis stehen. Mit



Jürgen C. Gleue

einem Anteil von über 92 Prozent der Teilnehmer ist diese die häufigste Beschäftigungsform. Die Teilzeitmitarbeiter machen einen Anteil von knapp 6 Prozent aus, der Rest – also etwa 2 Prozent – arbeitet als Selbständige. Einfluss auf die Gehaltshöhe hat neben dem Alter auch die jeweilige Führungsebene: Aktuare mit einer direkten Führung von Mitarbeitern verdienen im Mittel über alle Altersstufen 90.000 Euro im Jahr. Frauen verdienen im Schnitt weniger als Männer. Und umso länger sie im Berufsleben stehen, desto größer ist die Abweichung der Gehälter voneinander. ■

Die ausführliche Studie (50 Seiten) ist ab sofort per Fax unter 040/46 86 54 54 oder per E-Mail unter juergen.gleue@ising-partners.de zum Preis von 120 Euro zu bestellen.

Raus aufs Land oder rein in die City?

Neue Räume für Ising in Frankfurt/Main

Trefflich lässt es sich streiten, ob es schöner, praktikabler, effizienter oder diskreter ist, sein Büro in der Frankfurter Innenstadt oder in einer der attraktiven Taunus-Städtchen zu unterhalten. Beides kennen die Partner und Mitarbeiter von Ising International Consulting in Hessen nur zu gut. Nach Jahren in bester Innenstadtlage Frankfurts bezog das Standortbüro repräsentative Räume in einer Gründerzeitvilla in Bad Homburg. Fünf Jahre prüften die Kollegen die Entscheidung, wogen die Pros und Contras ab. Jetzt kehren Sie in die City von „Mainhattan“ zurück. Ab Mai 2007 lautet die neue Adresse Nr. 1 Lindenstraße im Frankfurter Westend. Die neuen Telefon- und Faxnummern werden wir rechtzeitig bekannt geben. E-Mail- und Web-Adressen bleiben natürlich unverändert. ■



Einst Baumeister und Komponisten, ...

... heute IT-Spezialisten und Wissenschaftler

Fakten zum Diversity- Management

■ von Christoph Frhr. von Nostitz,
Ising International Consulting München

Unternehmen, die wachsen wollen, müssen Voraussetzungen zur Gewinnung von im Ausland lebenden Führungskräften und Spezialisten zum Bestandteil ihrer Unternehmenskultur machen.

Der west- wie osteuropäische Kulturkreis befindet sich in einer Auflösungstendenz, zumindest was die Bevölkerungsentwicklung betrifft. Die Bevölkerung in Deutschland nimmt seit Jahren dramatisch ab. In einem freiwillig sterben wollenden Volk müssen neue Regeln geschaffen werden, wenn man in einem Schrumpfungsprozess den gewohnten Lebensstandard aufrecht erhalten will, denn – ohne Einwanderung – werden binnen der nächsten vierzig Jahre in Deutschland rund 20 Millionen Menschen weniger leben und rund 40 Prozent weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Das heißt auch: über 30 Millionen, die kaum oder keine Steuern und Sozialabgaben entrichten. Hinter diesem Zahlenfriedhof verbirgt sich ein Gesellschafts- und Wirtschaftskrimi erster Klasse. Wie erleben Unternehmen und jeder einzelne, der heute mitten im Erwerbsleben steht, den Rückgang einer Bevölkerung um 20 Millionen Menschen, also den Verlust einer ganzen Generation? Die Entwicklung eines tragfähigen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells, bei abnehmender Bevölkerungszahl den Lebensstandard zu wahren, ist sicherlich Nobelpreis-verdächtig.

Historische Tugenden – aktuelle Wahrnehmung

In den vergangenen Jahrhunderten war es für Architekten, Komponisten, Maler, Militärs oder Verwaltungsexperten unbürokratisch möglich, ihre Dienste grenzüberschreitend anzubieten. Zudem waren sie gesucht und willkommen. Mobilität war selbstverständlich. Die jeweils erforderliche Sprache gehörte zur Bildung. Wenn heute ein deutsches Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter sucht, kann es sich, wenn der Heimatmarkt leer ist, nicht darauf verlassen, im Ausland fündig zu werden. Denn nicht Mobilität und die nötigen Sprach-

kenntnisse stehen im Vordergrund, sondern eine ganz andere Frage, die da lautet:

Wie attraktiv ist Deutschland heute für hochqualifizierte Arbeitskräfte?

Deutschland strahlt international mangelndes Selbstbewusstsein und geringen Veränderungs- und Gestaltungswillen aus. Eine verwöhnte, den erforderlichen stärkeren Leistungsanforderungen wenig anpassungsgeneigte Gesellschaft bietet für im Ausland ansässige Hochqualifizierte kaum überzeugende Anreize. Dabei sind es nicht nur „Ausländer“, die davor zurückschrecken, nach Deutschland zu kommen. Es sind auch große Heerscharen deutscher Staatsbürger, die über Entscheidungsstärke und Risikofreude verfügen und Deutschland den Rücken zukehren. Allein im Jahr 2005 wanderten rund 150.000 Bundesbürger aus, in der Mehrzahl hochqualifiziert und oft akademisch ausgebildet. Dies spricht sich international herum. Warum sollten sich nicht-deutsche Spezialisten motiviert fühlen, nach Deutschland zu kommen, wenn die eigenen Bürger wegliefen? In Ländern mit Eigenstolz und steigendem Ranking sind Top-Leute schließlich willkommen. Die Erfolge im Rahmen der Einführung der sogenannten „Green-Card“ sind ernüchternd und bestätigen den Trend.

Erfolgreiche Unternehmen formulieren eigene Regeln

Schon lange, bevor die Politik das Thema der demografischen Entwicklung akzeptierte, befassten sich Unternehmen mit der Frage, wie und woher zukünftig Mitarbeiter zu gewinnen und wie diese zu halten sind, auch um den oft international geprägten Anforderungen gerecht zu werden. Alle Bemühungen, Mitarbeiter aus dem Ausland zu gewinnen, bleiben jedoch vergebens, wenn diese Arbeitskräfte nicht auf eine Unternehmenskultur der Offenheit und Anerkennung der Unterschiedlichkeit treffen. Gerade in der Verschiedenartigkeit liegt die Chance, auch wenn dies vielfach zunächst nicht erkannt wird. Unternehmen brauchen gelenkte, allgemein respektierte und stabile Prozesse, um eine Kultur der Anerkennung zur Nutzung von Fähigkeiten sowie Potenzialen über die Grenzen der Fremdartigkeit hinweg

sicherzustellen. Erst dann ist die Gewinnung von aus dem Ausland kommenden Arbeitskräften zielführend und bedeutet eine Befruchtung für das Unternehmen.

Verschiedenheit zur Stärke entwickeln

Die bewusste Nutzung der diversifizierten persönlichen Eigenschaften, Kenntnisse, Erfahrungen oder Potenziale von Arbeitnehmern wird etwa seit Beginn der 90er Jahre unter dem Begriff „Diversity Management“ erfasst, wissenschaftlich begleitet und seither von erfolgreichen Unternehmen genutzt. Diversity Management geht gezielt mit der Ver-



Unterschiede
herausarbeiten
statt bekämpfen:
Gutes Diversity-
Management zeigt
auf, wie es geht.

chiedenheit von Arbeitskräften in Unternehmen um, gleichgültig ob es sich dabei um Arbeiter oder Top-Entscheider handelt. Neben der formalen Ausbildung und den bisherigen beruflichen Erfahrungen sind zum Beispiel Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft oder kulturelle und religiöse Prägung Merkmale, die im Rahmen von Diversity Management besondere Wertschätzung erhalten. Diese Unterschiede werden gezielt genutzt, um die Ideenvielfalt, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Akzeptanz bei den unterschiedlichen Kundengruppen und Absatzmärkten zu erhöhen.

Unternehmen, die bekannt dafür sind, dass sie eine derartig gestaltete Kultur pflegen, sind selbst für hoch qualifizierte Arbeitskräfte interessant. Heute verfügen drei Viertel der 500 umsatzstärksten US-Unternehmen über ein Programm zum Diversity Management. Ursprünglich waren es die Anforderungen von Antidiskriminierungs-Gesetzen, die

dieses Führungsinstrument begünstigten. Heute ist daraus längst ein fester Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensführung geworden. So beweisen heute zahlreiche Untersuchungen den wirtschaftlichen Vorteil einer Diversity-Strategie.

Vorurteilsfreies Arbeitsumfeld schaffen

In einer aktuellen EU-Studie geben 83 Prozent der befragten Firmen an, dass Bemühungen zur Förderung der personalen Vielfalt zur Verbesserung ihres Geschäftserfolgs beigetragen. Bei einer konsequenten und langfristigen Betrachtung des Themas erzeugt Diversity Management ein of-

fenes, vorurteilsfreies Arbeitsumfeld und fördert Stärken. Es sensibilisiert und vernetzt unterschiedliche Mitarbeitergruppen und schafft damit ein positives Bild von Vielfalt im Unternehmen.

Ein offensiver, konstruktiver und diskriminierungsfreier Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit ist der Anspruch, den heute viele erfolgreiche Unternehmen für die eigene Unternehmenskultur formuliert haben. Diversity-Strategien bieten die Chance für Unternehmen, Vorreiter zu sein, eine entsprechende Unternehmens-Kultur offensiv zu gestalten und diese nach außen zu vermitteln. Der Weg lohnt sich nicht nur für Großunternehmen, sondern gerade auch für mittelständische, oft inhabergeführte Unternehmen, deren Ruf häufig auf Auslandsmärkten bestens bekannt ist. Diese internationale Wahrnehmung in die eigenen Reihen zu tragen, erhöht die Nähe zu den Absatzmärkten und fördert die Akzeptanz vor Ort. ■

Strategische Beratung vor Strategieberatung

Haftungsrisiken bestimmen Suchen für Führungskräfte

■ von Christoph Frhr. von Nostitz,
Ising International Consulting München

Unternehmerischer Erfolg beruht auf einer Mischung aus Innovation, Strategie und Umsetzung. Aber erst die nachhaltige Balance dieser Faktoren sichert einen langfristigen Erfolg.

Voraussetzung für diesen Erfolg sind Weitsicht und Handlungswille bei Führungskräften und Eignern. Daneben achten aber auch zunehmend Aufsichtsorgane, Finanzierungspartner oder Prüfungsgesellschaften frühzeitig und aktiv auf die Sicherung der Unternehmensführung und fordern gegebenenfalls Veränderungen bei strategisch relevanten Führungspositionen.

Die Ausgangssituation

Die Unternehmensstrategie steht, alle atmen auf, die Gremien sind zufrieden. Nun stellt sich jedoch die eigentliche, die strategische Frage: stehen die nötigen Ressourcen im Hause für eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung der verabschiedeten Strategie zur Verfügung? Oder müs-

sen dies von außen gewonnen werden? Dazu zählt vor allem der richtige Mix in der Führungsmannschaft bzw. die richtige Einschätzung der Potenziale der vorhandenen Führungskräfte. Dies erfordert absolute Offenheit. Schließlich entscheiden nicht allein der Markt über den Erfolg einer Unternehmensstrategie, sondern auch Anteilseigner, Finanzierungspartner, Lieferanten, Abschlussprüfer oder Rating-Agenturen. Und zunehmend sind es auch beteiligte Manager selbst, schließlich tragen sie die Umsetzungsverantwortung und haften gegebenenfalls persönlich.

Die menschliche Faktor

Nicht erst seit Basel II sind die strategisch und operativ kritischen Punkte, die es für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu beachten gilt, bekannt. Diese Faktoren erfolgreich auszufüllen bzw. deren Erfüllung erfolgreich zu überwachen, fordert alle Beteiligten nachhaltig. Und immer sind dies Menschen, die führen und kontrollieren – und die auch Fehler machen können, für die sie zunehmend ihren Kopf hin halten müssen oder gar persönlich haften. Da ist das Bedürfnis auf allen Seiten, Sicherheit darüber zu haben, dass Entscheider richtig platziert und optimal auf einander abgestimmt sind, nur all zu verständlich und konsequent.



Christoph Frhr. von Nostitz

Absicherung der Strategie

Verstärkt wirken weitsichtige oder besorgte Aufsichtsräte, Banken oder Prüfungsgesellschaften als Treiber für die Einschaltung eines Personalberaters. Dabei fördert die Sorge um eine mögliche zukünftig verfehlte Unternehmensführung die frühzeitige Einschaltung eines Personalberaters als strategischen Prozesse. Die Strategie, welche Ziele durch die Einschaltung des Beraters verfolgt bzw. abgesichert werden sollen, kann dann entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie sein. ■

Best Practice für den Mittelstand

Tag voller Informationen – ein Erfahrungsbericht

■ von Stephan B. Breitfeld, Ising
International Consulting Frankfurt/Main

Wer aktiv führt, gewinnt – Best Practice für den Mittelstand“, so der Titel einer Einladung der Fachhochschule des Mittelstandes in Bielefeld. Darüber wollte ich mehr wissen, und besuchte die Veranstaltung.

„Mittelstand“: Das war es, was mein Interesse weckte. Schließlich bilden die Mandate des Mittelstandes doch überwiegend den Kundenkreis, den ich berate. Gespannt war ich, die Erfahrungen aus Theorie und Praxis zu hören, das Tagungsprogramm mit der Referentenliste ließ Spannendes erhoffen. Und in der Tat, was ich an diesem Tag zu hören bekam, war ein „Cross over“ der aktuellen Personalthemen und ein überaus hoffnungsfroher Ausblick in die kommenden Monate. Die



Stephan B. Breitfeld

Themenvielfalt reichte von der Wirtschaftspsychologie über die Grundlagenforschung zur Qualifikationsentwicklung des Managements und die Erfassung des Kompetenzkapitals bis hin zu praktischen Beispielen aus der „Umsetzungsentwicklung“. Vorgetragen wurden die Thematiken von Professoren, Trainern, Geschäftsführern und Personalleitern aus dem klassischen Mittelstand.

In der Summe kann sicherlich festgehalten werden, dass die Wichtigkeit der strategischen Entwicklung dieser Themen bei den so genannten KMU (kleine und mittelständische Unternehmen) angekommen ist. Zu-

nehmend bedeutender wird für alle KMU, die Spitzenkräfte im eigenen Unternehmen zu identifizieren und an sich zu binden. Die Herausforderungen in den nächsten Monaten werden die Entwicklung des „unteren und mittleren Managements“ im Hinblick auf die eigene Karriere der in diesem Umfeld Beschäftigten sowie individuellste Vergütungssysteme sein.

Auf dem Weg nach Hause überlegte ich mir, was denn nun an so einem Tag für mich als „executive searcher“ die Lehre sei. Ich kam zu dem Schluss: Eine „systematische Beratungsleistung“ bei seinen Kunden kann nur der sehr gut informierte Berater leisten, der sich in unserem spannenden Umfeld mit seinen vielfältigen Themengebieten sicher bewegt und der seinem Gesprächspartner interessante Alternativen aufzeigen kann. ■

Gerne hilft Stephan B. Breitfeld Führungskräften bei der Identifizierung der wichtigsten strategischen Themen in ihrem Unternehmen und Werbeumfeld.

So erreichen Sie uns direkt

... in Düsseldorf

Dipl.-Bw. Raimund Kohtz
RA Theodor O. Pielsticker

Kaiser-Wilhelm-Ring 43a
40545 Düsseldorf
Tel.: (02 11) 954 98-0
Fax: (02 11) 954 98-50
E-Mail: duesseldorf@ising-partners.de

... in Frankfurt/Main

Stephan B. Breitfeld
Dipl.-Kfm. Michael C. Ohms
Dr. Heinz Uekermann

Lindenstraße 1
60325 Frankfurt/Main
Tel.: (069) 76 75 792-0
Fax: (069) 76 75 792-12
E-Mail: frankfurt@ising-partners.de

... in Hamburg

Dipl.-Kfm. Jürgen C. K. Gleue
Dipl.-Vw. Dr. Jan Thieme

Hudtwalckerstraße 11
22299 Hamburg
Tel.: (040) 46 86 54-0
Fax: (040) 46 86 54-54
E-Mail: hamburg@ising-partners.de

Dipl.-Kfm. Karsten D. Wick

Rothenbaumchaussee 3
20148 Hamburg
Tel.: (040) 35 53 50-0
Fax: (040) 35 53 50-50
E-Mail: karsten.wick@ising-partners.de

... in München

Dipl.-Geogr. Klaus Christians
Franz Landsberger
RA Edgar van Mark
Dipl.-Bw. Christoph Frhr. von Nostitz

Denninger Straße 132
81927 München
Tel.: (089) 928 96-300
Fax: (089) 928 96-396
E-Mail: muenchen@ising-partners.de

... in Stuttgart

Dipl.-Bw. Helmut Haug
Dipl.-Kfm. Gert Staengel
Dipl.-Oek. Dietlind von Zitzewitz

Maybachstraße 33
70469 Stuttgart
Tel.: (0711) 57 76 69-0
Fax: (0711) 57 76 69-15
E-Mail: stuttgart@ising-partners.de

Besuchen Sie uns
im Internet:

www.
ising-partners.de
iicpartners.com

Literatur- Hinweis

AlphaZirkel
veröffentlicht
erste Themen

Gemeinsam mit zehn anerkannten Beratungshäusern und Institutionen wie der Technischen Universität München hat Ising im Jahr 2005 als einer der Gründungsinitiatoren den AlphaZirkel aus der Taufe gehoben, eine Begegnungs- und Informationsplattform ausschließlich für Familienunternehmen. In regelmäßigen, auch in der Presse hochbeachteten Vortrags- und vor allem Diskussions-Veranstaltungen wurden mit namhaften Repräsentanten von renommierten Familienunternehmen sowie aus der Bundes- und Landespolitik lebhaft bis brisante Themenabende bestritten.

Ein Auszug aus dem Diskussionsprogramm sowie weitere relevante Themen liegen nun als Buchdruck, herausgegeben von Andreas E. Mach, Sprecher des AlphaZirkel, vor. Gerne leiten wir Ihnen ein kostenfreies Exemplar zu. Ihren Abruf richten Sie bitte per Fax an 089/928 96-396 oder E-Mail an christoph.nostitz@ising-partners.de. ■

Partner im AlphaZirkel:

Droege & Comp., GermanCapital, Hauck & Aufhäuser, Bayerischer Hof, Norton Rose, O.P. Oldenbourg Plus, RSM Haarmann Hemmelrath, Siebeth, Technische Universität München und Taylor Wessing

Impressum

ISING REPORT ist die Kundenzeitschrift von Ising International Consulting Deutschland. Aktuelles Heft: Ausgabe 22 vom Frühjahr 2007

Herausgeber:

Ising International Consulting München GmbH
für Ising in Deutschland
Denninger Straße 132
81927 München
Telefon: (089) 928 96-300
Fax: (089) 928 96-396
muenchen@ising-partners.de

V.i.S.d.P.: Edgar van Mark,
Christoph Frhr. von Nostitz

Gesamtherstellung:

Medieninstitut Mittweida e.V.

Layout & Satz:

totolo Kommunikation:
info@totolo.de

Fotos dieser Ausgabe:

Ising International Consulting, www.photocase.com

Druck und Verarbeitung:

Werbe- & Sofordruck GmbH
Leipzig

News

International

Big in Japan

Interview with IIC Partners Board Chair Martine Bournerias

During the IIC Partners Asia/Pacific regional meeting in Tokyo in February, Board Chair Martine Bournerias was interviewed by Moria-ki Ota, deputy manager of news for Nikkei Net, the official Internet news service of Tokyo's Nikkei newspaper.

IIC Partners Board Chair, Martine Bournerias speaks on „trans-border recruitment, a key element of business management“ (March 5, 2007). With the global market upswing, high calibre talents are in demand everywhere, as evidenced by the active managerial/executive search business. Baby boomers are approaching retirement changing labor market dynamics, and work values of the younger generations are driving labor market mobility.

Martine Bournerias, Board Chair of IIC Partners, a global network of independent search firms, shares her views on today's search business trends.

Tell us about the current search business climate on the global scale.

In 2005, revenues of the world's top 20 search business firms increased by 16 per cent year-on-year. This is a striking growth rate compared to the years 2000 through 2003. The world economy expansion is giving rise to a growing demand in human resources. This is especially true in Europe, more notably, in the former communist countries and the Asian regions.

Behind this growing demand in the former communist countries lies the EU (European Union) expansion and its establishment of manufacturing and distribution in these countries. Previously known as industrial countries prior to the war, these former communist countries have the industrial infrastructure, allowing EU to outsource its businesses. However, they lack the human resources befitting an executive to run their operations.

For example, crude oil and gas industries are showing rapid growth in Russia. There are cases where an executive "who can deal with the west" may be recruited with double or triple the remuneration of one's ex-employment.

In Asia, there is a high demand for resources in China and India. Both are breeding grounds for entrepreneurial, high caliber talents, and search business is expected to grow in these countries.

And amid this situation, IIC Partners has formed an alliance with independent search firms, creating a global network.



Martine Bournerias

IIC Partners' 2005 revenues exceeded 107 million dollars. This 38 % year-on-year growth is approximately double that of the industry growth rate. Our 2006 growth rate is expected to be 20.8 %. This January, we plan to add a new location in Bucharest; we will also continue to reinforce our executive search business in the former communist bloc.

The partners of IIC are locally established and well represented firms. Local firms have a better grasp of the cultural aspects and local needs. IIC Partners now has 63 offices in over 40 countries. In Asia, we have five offices in China, and four in India. More recently, there is a growing trend in trans-border assignments. IIC's global network provides each partner firm with the ability to contact executive candidates around the world. Being able to select sources across borders is a tremendous advantage.

In Japan, a huge cadre of baby boomers are approaching retirement, and there is a concern of how much impact this may have. At the same time, work values are changing and more people are job-hopping and starting businesses.

One must consider the changes in demographic composition in accounting for a greater search demand. A little over sixty years have passed since the end of World War II. This means that the business people leading the post-war economy are beginning to retire. The baby boomer generation amounts to a large portion of the population in advanced industrial countries. That combined with smaller trailing generations indicates a smaller talent pool for searches. Resource shortage is especially serious in the forty-year-olds generation.

So, for companies, recruiting high caliber talent is a matter of life or death. The population issue in total is a critical situation for corporate management. Even though companies are working on talent development for

managerial positions, they are increasingly asking search firms to recruit talents with expertise.

With the stronger economy on its tailwind, more companies will continue to expand, and more will turn to search firms for executive recruitments. Once trans-border assignments become more common, demand for search firms with global reach will become even higher in the future.

In Japan, the baby boomer generation has started to retire en masse. We also see more changes in work values, as indicated by the easing of job-hopping fears.

With the recent collapse of the lifetime employment system in Japan, younger generations are actively changing jobs and setting up businesses. Coupled with the en masse retirement of the baby boomers, companies are worried about securing talented resources. This mobility is not limited to Japan, but is a universal trend among developed economies. Advancement of corporate restructuring and outsourcing back in the 1990's has largely changed the employee's mindset regarding job and employment.

Do economic and social dynamics dictate the type of talents that may be required?

Currently, there is a higher demand for "multi-experienced talents". Having market knowledge goes without saying; the person must have knowledge on compliance, care about the environment, and possess high ethical and moral values. Diverse risk management capability is also required.

We see more assignments looking for expertise in corporate trade secret protection or compliance, which we hadn't seen much in the past. Especially after 9.11, more companies are interested in securing experts for data and asset protection. This is a relatively new practice area for search firms, but a higher demand can be expected in the future.

What are the prospects for search firms in the future?

Last year in October, IIC celebrated its 20th anniversary in Rio de Janeiro. Who would've thought that search demand would be so high in BRICs today? This is but an indication of the changes happening in the global search market.

As we move forward, Middle Eastern countries are the new markets to pioneer. These countries have people with extensive experience in crude oil and gas businesses. As a matter of fact, I was just in Istanbul the other day looking for a potential partner, and I feel that the needs will be greater in the future. Being able to "find the best resource anywhere" will become a key element of business management. ■