



Interview

## Verantwortungsvolle Unternehmensführung

### Managementanforderungen der Zukunft

#### Ein Gespräch mit Dipl.-Ing. Lars Maydell am Kongress der Wirtschaftsingenieure

Neueste Forschungsergebnisse, die Egon Zehnder International in Kooperation mit der Harvard Business School erarbeitet hat, zeigen die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Gesamtpformance eines Unternehmens unabhängig von Größe und Branche. Diese sind: Firmenkultur, Teamstruktur, CEO-Impact, Industrie- und Brancheneffekte, makroökonomische, globale und/oder volkswirtschaftliche Effekte sowie sonstige Einflussfaktoren. Besonders signifikant ist die festgestellte Korrelation zwischen Firmenkultur, Teamstrukturen und CEO-Impact (der in Einzelfällen bis auf 40 % ansteigen kann). Es wird zukünftig notwendig sein, mit „Contextual Intelligence“ zu agieren und Nachfolgenerationen danach auszuwählen und zu befähigen.

In dem Vortrag plädiert Egon Zehnder International für einen Führungsstil, der stärker interdisziplinär ausgeprägt ist und weit über die Grenzen des eigenen Positions- und Unternehmensbereiches hinausgeht. Ziel ist es, dass Führungskräfte einerseits verlorene Bodenhaftung zurück gewinnen und andererseits eine noch höhere Komplexität managen und gleichzeitig Orientierung geben können. Der dafür notwendige Transformations- und Entwicklungsprozess von einzelnen Führungskräften bzw. ganzer Teams sowie mögliche „Lehren“, Konsequenzen und Maßnahmen aus der Krise sind ein wesentlicher Teil der Ausführungen.

*Was muss ich morgen tun, um dem Profil eines Top-Managers zu entsprechen?*

Als ersten Schritt nach der Universität würde ich Ihnen empfehlen, sich das Unternehmen sehr genau auszusuchen, für das Sie arbeiten wollen. Im Sinne von Führungskultur, von Weiterbildung, und von der Möglichkeit, schon in einem frühen Stadium Verantwor-

tung zu übernehmen. Suchen Sie ein Unternehmen, das Ihren Wertevorstellungen entspricht. Führungsverhalten, Kommunikationsverhalten sowie Team Work werden in dieser Zeit in höchstem Maße geschult, und dies sind jene Fähigkeiten, die sie dann später als Unternehmensführer können müssen. Das größte Risiko für einen Berufseinsteiger ist ein schlechter Vorgesetzter.

*Was wäre denn die perfekte Ausbildung für eine Position im Top-Management?*

Natürlich ist eine hervorragende Ausbildung eine Grundvoraussetzung für einen guten Karriereweg. Es gibt natürlich auch immer Ausnahmen, Persönlichkeiten, die genauso ohne spezielle Ausbildung diese Fähigkeiten erlernen. Aber dieses Lernen von stra-

regischen, analytischen und konzeptionellen Bereichen um eine Struktur für sein Wissen bekommen, ist meiner Meinung nach extrem wichtig. Ich bin aber schon vorsichtig, dabei zu sagen, welche Ausbildung das genau wäre. Wenn wir nicht genau wissen, welche Berufe in den nächsten Jahren so erfolgreich sein werden und welche sich entwickeln, ist sicher eine Betonung auf Technik oder Betriebswirtschaft zu kurz gegriffen. Aber die Kombination aus Wirtschaft und Technik, dieses Kennenlernen verschiedener Wertekonflikte, verschiedener Denkart, verschiedener Wissenschaftskulturen bereits in einem frühen Zeitpunkt der Ausbildung, kann nur ein großer Vorteil sein.

Diese Heterogenität ist nicht nur in einem Lehrgang oder in einem Studienzweig zu erreichen. Erasmus bietet viele Möglichkeiten, ebenso Praktika. Ich denke, dass Sie zu allererst ihrer Passion, was sie gerne machen möchten, folgen müssen. Wichtig ist, dass Sie eine gewisse Breite in der Ausbildung bekommen und sich nicht zu früh in ihrem Berufsweg zu sehr einengen.

*Wann wird man von Ihnen entdeckt?*

Was macht junge Leute erfolgreich? Vorrangig sind da Themen wie Leistungsfähigkeit und Engagement – aber natürlich auch Glück! Das wird immer dazugehören! Was Sie hingegen aktiv steuern können, ist in ihren ersten Führungsaufgaben bei den Leuten, die Sie geführt haben, den Eindruck zu hinterlassen, dass es wertvoll war, mit Ihnen zu arbeiten. Sie werden heute kaum in einem Unternehmen in die nächste Position befördert, wenn Sie nicht von der Akzeptanz und von der positiven Reputation getragen werden. Es gibt keinen Prozess, der ohne Referenznamen stattfindet, ohne eine Befragung des Umfelds.

*Bekommen Sie auch klassische Bewerbungen?*

Die Charakteristik unserer Branche ist eigentlich, dass wir uns bei Ihnen melden. Und zwar dann, wenn Sie gewisse Schritte in ihrem Berufsweg bereits gemacht haben und in einer Führungsposition sind, erfolgreich sind und Potenzial aufweisen. Wenn Sie ein gewisses

Vermächtnis aufgebaut haben, indem Sie gute Führungsarbeit geleistet haben.

*Was macht einen Headhunter aus?*

Ich will erklären, warum ich den Begriff Headhunter nicht zielführend finde. Es impliziert, dass die Dienstleistung das Finden ist, und das ist der große Irrtum. Das ist heute noch weniger wahr als früher. Was Manager und HR Persönlichkeiten bei einem Executive Search Berater suchen, ist eine hohe Vertrautheit mit der Industrie, ein etabliertes Netzwerk und ein Wissen um die Leute in dem Markt – sogenanntes Insiderwissen. Und die Fähigkeit, dieses Insiderwissen nicht nur national, sondern auch international sicherzustellen.

Man muss den Österreicher finden, der gerade in Silicon Valley ist. Man muss auch den finden, der sich gerade in Südafrika befindet. Außerdem wird von einem Executive Search Berater erwartet, dass er die Aufgabe analytisch verstanden hat, um dann Leute zu finden, die diese Aufgabe erfüllen können.

Wir nennen das Judgement - Beurteilungskraft. Eine Führungskraft möchte sich nicht mehr als drei bis fünf Leute anschauen, denn er hat nicht die Zeit für zwanzig. Er möchte, dass alle von diesen drei bis fünf Leuten in der Lage sind, die Aufgabe zu machen, und letztendlich menschliche Eigenschaften bzw. Sympathie den Ausschlag geben.

*Wie läuft ein Executive Search Prozess letztendlich ab?*

Zuerst definieren wir das Profil für die Rolle, die Sie suchen. Da geht es noch gar nicht darum, ein Netzwerker zu sein und Leute zu kennen. Es braucht die Fähigkeit zu analysieren, was die Aufgaben dieser Rolle genau sind. Was macht jemanden in dieser Rolle erfolgreich? Wo sind die Grenzen zu den Nachbarbereichen? Wie fließt die Kommunikation in diese Rolle ein? Dieser erste Teil ist reine Vorbereitungsarbeit. Erst danach beginnt der Prozess der aktiven Suche mit Unterstützung von Researchern. Einen Teil der potenziellen Kandidaten können wir aus unserem Netzwerk gewinnen, wenn man einschätzen kann, dass sie passen würden.

Aber viele kennen wir nicht! Sie arbeiten in einer ähnlichen Industrie, entsprechen dem gesuchten Profil oder werden empfohlen. Generell läuft bei uns sehr viel über Empfehlung. Wir rufen Leute an und fragen, wer gut für diese Rolle wäre. Von den genannten Leuten haben wir bestimmt 2/3 noch nie gesehen. Wir interviewen jeden Kandidaten persönlich, bevor wir ihn vorstellen. Das ist wie ein Trichter. Von zwanzig interviewten Personen präsentieren wir schließlich drei.

*Wie hat sich die Branche verändert bzw. wie wird sie sich in Zukunft verändern? Wird man einen Topmanager über Facebook finden können?*

Es gibt das Phänomen der sozialen Netzwerke erst seit sehr kurzer Zeit. Das ist ein Prozess, der erst gestartet wurde, unter der Annahme, dass sich die Veränderungsgeschwindigkeit enorm steigern wird. Man kann heute noch gar nicht einschätzen, was das alles für uns bedeutet. Aber es ist sicher, dass diese Plattformen in kürzester Zeit nicht mehr vorrangig für Freizeitbelange genutzt werden, sondern dass es eine Aufgliederung, eine Verfeinerung geben wird.

Es wird vermehrt ein sehr ausführlicher Lebenslauf nicht nur im mittleren Management, sondern bis hinauf zu den höchsten Führungskräften online abrufbar sein. Betrachten wir noch einmal die Kompetenzen des Executive Search, die sich in die Teilbereiche Identifizierung, Beurteilung und schließlich in das Hineinbringen in die Position gliedern lassen.

Der Bereich der Identifizierung verändert sich in jedem Fall als erstes ganz dramatisch. Der Bereich der Beurteilung jedoch wird immer ein Spezialbereich sein! Das ist die Dienstleistung, die unsere Branche anbietet. Egon Zehnder als Firmengründer hat vor 40 Jahren begonnen, diese Branche in Europa aufzubauen.

Damals hatte er nur das Telefonbuch von Zürich, um an Informationen über Firmen zu kommen! Was ist in den letzten 40 Jahren passiert? Die Möglichkeiten, um Leute zu finden, um Informationen zu bekommen, sind geradezu exponentiell gewachsen. Die

Visibilität ist heute überall. Die Beurteilung ist aber in keinem Fall leichter geworden. Das Unternehmenskonzept des Executive Search ist somit nicht verloren gegangen.

*Gibt es gewisse Grundwerte, die Sie bei Topmanagern erkennen können? Gibt es diesen einen „Typ Mensch“ und welche Werte hat bzw. lebt er?*

Sie tendieren am Anfang einer Beraterkarriere immer dazu, diesen einen Typus, der auf jede Position passt, zu finden. Das verfeinert sich mit der Berufserfahrung. Mit dem Industriewissen lernen Sie auch, was die Unternehmenskultur der unterschiedlichen Player prägt.

Dies gelingt nur, wenn Sie nicht ausschließlich Executive Search Berater sind, sondern auch Begleiter und vertrauter Ratgeber der Führungskräfte in einem Unternehmen. Aus diesem engen Begleiten der Karrierewege von Führungskräften erfahren wir sehr viel über das Unternehmen selbst, deren Kultur und wer zum Unternehmen passt. Wir unterscheiden sehr genau, wer in die Unternehmenskultur passen könnte, und suchen ganz gezielt Leute, die hier entsprechen können.

*Das heißt man orientiert sich an den Werten des Unternehmens?*

Die Frage nach Grundwerten ist ein sehr heikles Thema. Sie finden nun in einem multinationalen Umfeld sehr viele Nationalitäten. Werte wie fleißig, anständig und pflichterfüllend sind für alle Mitarbeiter in diesem Unternehmen gleich vorgegeben. Die Werte interkulturelle Offenheit und Neugierde auf andere Kulturen hingegen werden Sie nicht in allen Österreichern gleich finden.

Jemanden, der sehr auf sein lokales Umfeld fokussiert ist, der auch in seinem Studium kein interkulturelles Interesse gezeigt hat, den werde ich für diese Position höchst wahrscheinlich nicht ansprechen. Hingegen jemand, der schon während seines Studiums ein Austauschsemester z.B. in China oder Amerika war, an deren Universitäten studiert hat, den werde ich sehr wohl ansprechen, weil ich denke, dass das ein Umfeld in seinem Interesse wäre.

Das ist eine sehr vielschichtige Evaluierung, die nicht nur nach Matrix erfolgt, sondern sehr viel auch aus Wissen und Gefühl. Man kennt das Unternehmen und bekommt ein Gefühl dafür, was passt. Grundwerte bzw. gewisse Dinge, die man nicht überschreiten darf, sind immer da. Wenn Sie heute in einer Führungsposition etwas getan haben, das wirklich Schaden angerichtet hat, bleibt das in einer Volkswirtschaft wie Österreich nicht verborgen. Reputationsmanagement ist in allen Branchen sehr wichtig.

*Vor allem in einem kleinen Land wie Österreich?*

Das hängt immer von der Vernetzung der Führungsleute ab. Grundsätzlich bleibt in einer Branche nicht viel verborgen, egal wie groß das Land ist.

*Sie haben in ihrem Vortrag auch das Thema Frauen in Führungspositionen angesprochen. Woran liegt es, dass es so wenige Frauen in höheren Positionen gibt? Sehr provokant formuliert: Streben einfach weniger Frauen als Männer eine Führungsposition an?*

Das Thema ist so individuell, so wie wir hier am Tisch sitzen. Aus meiner Sicht ist dies wirklich eine Frage der Generationen. Wenn ich überlege, wie ich meine Töchter aufziehe, würde ich in der Ausbildung und in meinem Wunsch für deren zukünftiges Leben keine Sekunde einen Unterschied zwischen Mann und Frau machen! Obwohl mein Vater auch schon so gehandelt hat, kann ich mir vorstellen, dass es in seiner Generation noch viele anders denkende Menschen gab, die der Meinung waren, der Sohn solle studieren, und die Tochter wird schon irgendetwas machen. Insofern bemerke ich, dass sich in der Denkweise unserer Bevölkerung dramatisch etwas ändert.

Dabei spreche ich nur von unserem Kulturkreis, ich kann nicht über Amerika oder Asien urteilen. Die Genderfrage ist ein Thema, das sich in einer gewissen Art und Weise auswächst. Die Akademikerrate der Frauen steigt stetig, und eine Akademikerin möchte nicht unbedingt all das, was sie gelernt hat, wofür sie sich eingesetzt hat, nicht mehr ausleben dürfen. Die Frauen suchen aktiv nach Möglichkeiten, Beruf

und Familie zu vereinbaren. Und das übt Druck auf Unternehmen aus. Wenn ein Unternehmen Frauen einstellen möchte, muss es eine gewisse Flexibilität zur Verfügung stellen, sodass es auch für Frauen, die Karriere machen möchten, interessant bleibt.

*Bemerken Sie etwas von diesem Interesse seitens der Unternehmen, ein attraktiver Arbeitgeber für Frauen zu sein?*

Das Interesse wächst stetig, und wir spüren es vor allem in größeren Unternehmen. Denken Sie nur an die Risiken und an die Reputation! Ein Unternehmen, das explizit keine Frauen einstellt, hat ein enorm hohes Diskriminierungs- bzw. Reputationsrisiko. Stellen Sie sich vor, man liest auf Facebook oder Twitter „Herr xy hat gesagt, dass...“! Eine schlechte Reputation ist auch dementsprechend schnell verbreitet. Aber natürlich dürfen wir uns der Realität nicht versperren, es gibt nach wie vor großteils Männer in Führungspositionen. Wenn wir allerdings davon ausgehen, dass Entwicklungen aus Amerika nach einer gewissen Zeit zu uns kommen, dass wir uns händeringend um fähige Arbeitskräfte und Manager bemühen, dann wird es gar nicht anders möglich sein, als die Frauen hier gleichberechtigt mit einzubeziehen. Ich bin fest überzeugt, das ist eine Frage, die sich sehr schnell auswachsen wird.

*Gute Leute sind also rar?*

Ja, und zwar mit fünf Rufzeichen! Betrachten Sie nur die Komplexität der Führungsaufgabe, wie viele unterschiedliche Fähigkeiten ein Manager neben seiner fachlichen Kompetenz entwickeln muss, um in so einer komplexen, von vielen Stakeholdern getriebenen Welt, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Das ist ja auch nicht immer lustig. Es reicht nicht nur, die Kommunikationsfähigkeit, die analytische Fähigkeit, die Fähigkeit, strategisch zu denken, die Fähigkeit in einem Team zu arbeiten zu besitzen, Sie müssen auch wirklich wollen.

Ich hab noch keine Führungskraft gefunden, die nicht einmal auf diesem Weg überdurchschnittlich belastet war und auf gewisse Dinge verzichten musste. Sie können sich nun vorstellen, dass es nicht viele gibt, die können

**Dipl.-Ing.****Lars Maydell, MBA****Berater, Egon Zehnder International**

und wollen. Für ein Unternehmen ist es demnach überaus wichtig, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, denn diese wenigen sehr guten Führungskräfte können sich ihren Job aussuchen. Diese Persönlichkeiten gehen dort hin, wo sie ihre Fähigkeiten am besten einbringen können.

*Eine Top-Management Position ist sehr zeitintensiv. Lebt man als Top-Manager für den Beruf?*

Ich bin fest davon überzeugt, es ist Aufgabe eines Unternehmens, diese Work-Life-Balance für ihre Mitarbeiter zu managen. Es gehört für mich zu der sozialen Verantwortung eines Unternehmens. Viele Führungskräfte sagen mir, es ist eines ihrer ganz dringenden Aufgaben Burnouts zu vermeiden und zu beurteilen, wie viel Belastung jeder einzelne aushalten kann. Ebenso ist es wichtig, auf die individuelle Lebenssituation eingehen zu können, wenn jemand heiratet oder eine Scheidung durchläuft.

Es gibt jedoch auch Unternehmensfelder, die mehr als 100%igen Einsatz verlangen. Dabei ist das Konzept sehr einfach: „Get rich quick“. Dort werden gute Leute gesucht, die bereit sind, tag-

persönlich passt!

*Sind Sie selbst von einem Headhunter gefunden worden?*

Für diesen Beruf bewirbt man sich eher selten. Es gehört zu einem Vorteil dieser Branche, dass man viele Persönlichkeiten trifft.

Wir haben die Möglichkeit, den beruflichen Werdegang von Führungskräften zu verfolgen und wenn wir denken, dass jemand zu uns passt, diese Person auch proaktiv anzusprechen.

*Und so ist es auch bei Ihnen gewesen?*

So war es auch bei mir. Ich habe mir diesen Beruf vorher wenig vorstellen können. Man kannte die wesentlichen Firmen und wusste so manches, aber eine wirklich tiefe Vorstellung, was dieser Beruf erfordert, was man dort macht, was die Rolle in der Wirtschaft ist, das erfahren Sie erst dort, denn die Branche ist sehr diskret und ein stiller, effizienter, und vertrauensvoller Dienstleister. *Herzlichen Dank für das Gespräch!*

Das Interview führten Frau Dipl.-Ing. Elisabeth Plankenauer und Frau Dipl.-Ing. Verena Manninger

ein und tagaus zu arbeiten. Das wird aber auch transparent dargestellt und jeder weiß, was ihn z.B. bei einer Investmentbank erwartet. Insofern kommen wir zurück zu einer Ihrer ersten Fragen: Suchen Sie sich Ihren Arbeitgeber so aus, dass er zu Ihnen

Zur Person:

Dipl.-Ing. Lars Maydell, MBA,  
Berater, Egon Zehnder International

*Ausbildung*

1984 – 1993 Universität für Bodenkultur in Wien - Schwerpunkt Siedlungswasserbau

1991 – 1992 Technische Universität Wien - Diplomarbeit für die VA TECH Wabag AG

1992 – 1993 Université de Technologie de Compiègne - Erasmus Austauschprogramm

1997 – 1999 Rotterdam School of Management - MBA and MBI

*Berufliche Tätigkeit*

1994 – 1997 Kommunalkredit Austria AG - öffentliche Finanzierung - Projekt Controlling.

Verantwortlich für den kaufmännischen und technischen Due Dilligence

Prozess im Rahmen der Wasserwirtschaftsförderung des Bundes

1999 – 2002 Arthur D. Little International, Inc. - Management Consulting Senior Manager in der Strategie & Corporate Finance Practice Group

2003 – 2004 Berliner Beratungsdienste GbR - Management Consulting

Abteilungsleiter "Wasser- und Abfallmanagement" in Deutschland und Österreich

seit 2004 Egon Zehnder International GmbH - Management Consulting

- Weltweite Executive Search und Management Appraisal Projekte

- Mitglied der globalen "Industry Practice Group" sowie Leitung der

"Technology & Communication Practice Group" in Österreich

sowie in Zentral- und Osteuropa