

## Führungstraining

## Techniker entgehen Würgegriff ihrer Kontrolleure

von Johannes Ehrlenspiel  
Produktion Nr. 29/30, 2007

LEONBERG. Die Schnelligkeit, mit der Geschäftsführer an der Spitze von Unternehmen wechseln, beweist auch, dass sie sich dort immer schwerer halten können. Eine Verweildauer von fünf Jahren gilt heute bereits als lange. Neun Ratschläge, mit denen sich Manager länger halten können – insbesondere im Bereich Technik.

Die Gründe für häufige Wechsel an der Unternehmensspitze liegen einmal in der Persönlichkeit des Einzelnen. Dazu kommt aber, dass die Leistungsfähigkeit von Unternehmen heute international vergleichbar geworden ist und Investoren wie Gesellschafter messbare Leistungen aktiv einfordern. Wer die nicht bringt, muss gehen.

Die heute häufig anzutreffende Abhängigkeit von Kapitalmärkten erzwingt Wachstum, das aus dem Kerngeschäft allein meist nicht mehr zu schaffen ist. Also müssen Unternehmen fusionieren, andere übernehmen oder sich divisionalisieren – sich also in Unterinstanzen aufspalten.

#### Partizipation statt Duldungsstarre

Wie also bleibt man in solchen Situationen als Techniker an der Spitze? Dazu neun Praxistipps aus dem Buch ‚Manager im Würgegriff‘ und ‚Unternehmensführung durch systemische Erneuerung‘. Ein Instrument für die Praxis. Deren Autor Dr. Bernd F. Pelz war über zwanzig Jahren in Geschäftsführung oder Vorstand in verschiedenen Branchen der verarbeitenden Industrie tätig. Co-Autorin Dr. Regina Mahlmann ist als Beraterin und Coach auf die Themen soziale und emotionale Kompetenz, Führung und Konfliktkompetenz spezialisiert.



Bild: Imago

deren Willen durchsetzen können. Erarbeiten Sie lieber aktiv gemeinsame Zielsetzungen – bringen Sie sich also mit konstruktiven und sachlich fundierten Vorschlägen in die Diskussion ein!

2. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern die definierten Ziele als Ihre eigenen – verständlich, glaubhaft und nachvollziehbar. Leute an der Basis erwarten von ihrem Chef, dass er führt, also die Richtung vorgibt. Treten Unsicherheiten auf, sollten Sie nicht jammern, sondern Wege aufzeigen, wie diesen Hürden gemeinsam gemeistert werden können.

3. Führen Sie Ihre Mitarbeiter partizipativ, schaffen Sie ein kreatives Betriebsklima, belohnen Sie gute Leistung! Eine lernende Organisation oder ein funktionierendes Wissensmanagement entsteht nur über eine gemeinschaftlich organisierte Führung. Chef und Mitarbeiter sind umso besser, je gelungener Kommunikation und Arbeitsbedingungen gestaltet werden.

4. Auch Gesellschafter und Kollegen außerhalb der eigenen Abteilung sollten an den Beschränkungen, Möglichkeiten und Erfolgen der Technik teilhaben. Für sie darf Tech-

nik keine ‚black box‘ sein. Laden Sie diesen Personenkreis zu internen Veranstaltungen ein, präsentieren Sie technische Möglichkeiten und beteiligte Mitarbeiter! Diskussionen und Berichte zum Stand der Technik sind weitere Instrumente.

5. Binden Sie Controller ein! Sehen Sie zu, dass nur aussagefähige Kennzahlen erarbeitet und überwacht werden! Technikchefs sind in der Regel für den größten Kostenblock und für technische Innovationen verantwortlich. Beides ist heute nur dann erfolgreich steuerbar, wenn moderne Controlling-Instrumente und aussagefähiger Kennzahlen genutzt werden.

6. Denken Sie das Unternehmen vor allem aus Sicht der Kunden! Was wollen die – was schaffen wir realistischerweise? Technikchefs brauchen nicht allein zu denken, aber sie müssen das Gedachte geschickt vermitteln. Konzentrieren Sie sich dabei auf das Wesentliche.

7. Beachten Sie, dass es oft wichtiger ist, innerbetriebliche Regeln zu verändern als Mitarbeiter auszutauschen! Wichtig ist in diesem Zusammenhang die ‚Interventionstheorie‘, wonach es nicht ausreicht, auf Personen einzuwirken, um kalkulierbare Ergebnisse zu erzielen. Vielmehr müssen dazu gleichzeitig Arbeits- und Verhaltensregeln geändert und angepasst werden.

8. Führen Sie über wenigstens zwei Ebenen hinweg – nutzen Sie die Stärke von Gruppen! Mitarbeiter erwarten, dass Chefs sichtbar und anfassbar sind. Sprechen und diskutieren Sie also mit Leuten an der Basis, der dritten Schicht – vor allem wenn Veränderungen ins Haus stehen!

9. Seien Sie ehrlich, einfühlsam und bejahen Sie zukünftige Entwicklungen! Technikchefs, die so denken und sich verhalten, wünscht die Belegschaft eine lange Verweildauer. Denn wer will schon jemanden gehen lassen, der planbare und nachhaltige Erfolge aufweisen kann?

#### Buchautor mit langer Industrieerfahrung

Interessenten können diese Thematik in zwei Büchern vertiefen, die im Rosenberger Fachverlag erschienen sind: ‚Manager im Würgegriff‘ und ‚Unternehmensführung durch systemische Erneuerung‘. Ein Instrument für die Praxis. Deren Autor Dr. Bernd F. Pelz war über zwanzig Jahren in Geschäftsführung oder Vorstand in verschiedenen Branchen der verarbeitenden Industrie tätig. Co-Autorin Dr. Regina Mahlmann ist als Beraterin und Coach auf die Themen soziale und emotionale Kompetenz, Führung und Konfliktkompetenz spezialisiert.

## Gehaltsvergleich

## Schweizer Senior-Manager verdienen weltweit am meisten

Produktion Nr. 29/30, 2007

WIESBADEN (je). Die Vergütung von jeweils rund 250 Senior-Managern in mehr als 35 Ländern hat Hewitt Associates erfasst. Die Managementberatung erstellte aus diesen Daten erstmals einen weltweiten Vergütungsvergleich für diese Positionen der ersten Managementebene unter dem Vorstand.

Eidgenössische Senior-Manager erhalten mit durchschnittlich umgerechnet 172 000 Euro das höchste Jahresgesamtgehalt, bestehend aus festem Grundgehalt und variablem Bestandteil. Dicht darauf folgen deutsche Kollegen: Hierzulande wird ein Senior-Manager mit durchschnittlich 166 000 Euro jährlicher Gesamtvergütung entlohnt. In Österreich liegt der Schnitt bei 126 000 Euro – ähnlich hoch wie in Australien mit 130 000 Euro.

In Zentral- und Osteuropa, wie auch in Asien, zeigt sich dagegen ein sehr heterogenes Bild: Bulgarien weist mit 24 000 Euro ein deutlich niedrigeres Vergütungsniveau auf als Polen mit 80 000 und Ungarn mit 65 000 Euro. Die letzteren beiden Länder nähern sich jedoch einem westeuropäischen Niveau an.

Der Vergleich basiert auf einer reinen Umrechnung der im jeweiligen Staat erzielten Bruttobezüge in Euro. Nicht berücksichtigt sind dabei also anfallende Steuern, Sozialabgaben



Bild: Imago

Wer international kooperiert, sollte wissen, wie sich anderswo das Gehaltsniveau entwickelt.

oder die jeweiligen Lebenshaltungskosten.

Die Vergütung in Asien zeigt zum Teil westeuropäisches oder US-amerikanisches Niveau. Auffällig an diesem Vergleich ist, dass sich die Industrienationen des asiatischen Raums

#### Nicht nur schwaches China zieht deutlich an

wie etwa Hongkong (118 000), Singapur (109 000) oder Japan (104 000 Euro) Westniveau angleichen. Dagegen erhält ein Senior-Manager in China lediglich 43 000 Euro, genauso viel wie sein Kollege in Thailand. „Damit liegt China im internationalen Ge-

haltsvergleich im unteren Mittelfeld“, sagt Hewitt-Vergütungsberater Holger Jahn. „Hier sind zudem deutliche Unterschiede in den Regionen sowie zwischen Stadt und Land sichtbar.“ Zusätzlich forcieren die steigende Anzahl von chinesischen Rückkehrern aus den USA oder Europa einen Anstieg des Vergütungsniveaus.

Und so deutet Jahn diesen Trend: „Die starken wirtschaftlichen Aktivitäten westlicher multinationaler Großunternehmen, verbunden mit einer starken Mobilität ihrer Mitarbeiter, führt in den Entwicklungs- und Schwellenländern zu tendenziell steigenden Vergütungsniveaus – insbesondere im Management.“

## Arbeitszeit

## So lange arbeiten Menschen im europäischen Vergleich

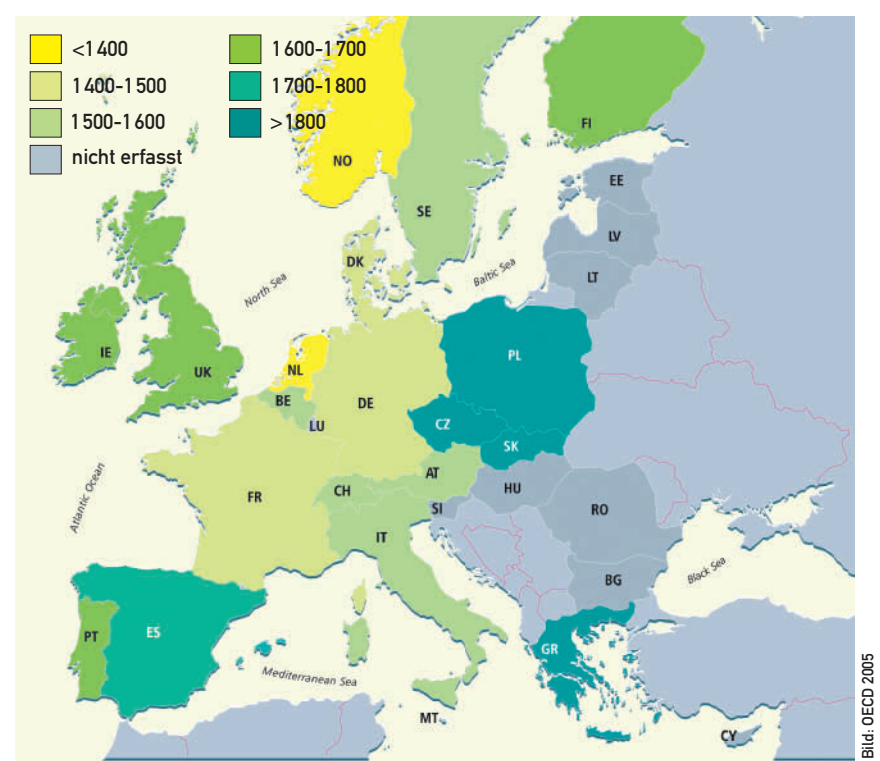


Bild: OECD 2005

Produktion Nr. 29/30, 2007

NEU-ISENBURG (je). Wie misst man Arbeitszeit? Dazu gibt es zwei Methoden: Entweder wird die ‚tatsächliche‘ erfasst, also inklusive aller Überstunden, oder die ‚vertragliche‘. Letztere ist im Kollektiv akzeptiert oder durch Arbeits- und Tarifverträge geregelt.

Im Bild ist die tatsächliche Arbeitszeit dargestellt, wie sie ADP, Dienstleister für Personalabrechnung und

Reisekostenmanagement, aus verschiedenen Quellen und Übersichtsstudien gewonnen hat. 1 800 Stunden pro Jahr entsprechen bei 220 Arbeitstagen einer mittleren täglichen Arbeitszeit von 8:12 Stunden.

Auffällig ist, dass drei osteuropäischen Länder und Griechenland diesen Höchstwert übertreffen. Grund sei die dort stark verbreitete Teilzeitarbeit. Diese und andere Grafiken enthält der HR-Atlas ‚Europe at work‘.