

# NEWS

01/12

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## Selbstüberschätzung. Leider häufige Managerkrankheit.

Peter Muster\* (38 Jahre alt) kommt ins Interview zu einem erfahrenen Personalberater. Er ist Hochschulabsolvent (Diplomkaufmann) und bringt Praxis aus fünf Stellen mit. Vom Produkt-Manager hat er sich zum Marketingleiter einer mittelgrossen Markenartikelfirma empor gearbeitet. Er bewirbt sich auf eine Aufgabe als Marketing-Direktor einer grösseren Firma. Momentan ist er freigestellt.

Die biographische Analyse im Interview mit den Fragen nach Austrittsgründen zeigte, dass jeder Austritt mit kleineren oder grösseren Problemen begleitet war. Mal war es der Chef, der seine Fähigkeiten nicht anerkannte, mal die Mitarbeiter, die seine Ideen nicht verstanden, mal die Arbeitskollegen, die gegen ihn arbeiteten. Trotzdem hat er sich bei jedem Wechsel verbessern können. Bis jetzt?

Freigestellt sei er, weil sein Chef einen Freund aus dem Golfclub an seine Stelle gesetzt hätte. Er sei Opfer einer Klüngerlei. Der Personalberater denkt sich: Kann denn heute auf einen fähigen «high potential» aus Kollegialitätsgründen verzichtet werden?

Da Personalberater (und besonders die branchenorientierten) Quellen kennen, in denen recherchiert werden kann, ist schnell ein Gesamtbild des Kandidaten entstanden, das mit vielen anderen Profilen anderer

Führungskräfte vergleichbar ist. Er leidet an Selbstüberschätzung. Diese Abweichung von der Normalität kommt leider häufig vor. Das hat auch die Unternehmensberatung Kienbaum ihrer «high potential Studie 2011–2012» festgestellt. Die Selbstüberschätzung hat verschiedene Gründe:

- In den Hochschulen wird viel Theorie präsentiert, aber zu wenig Praxis. Viel Wissen verführt zu einer Hochachtung des «Ego». Muss jedoch Wissen in die Praxis umgesetzt werden, hat manch Ungebildeter schnellere und praktischere Lösungen; vielfach nicht dem universitären Lehrbuch entsprechend. Das führt zu «Ich-weiss-es-besser»-Verhalten.
- Die Übernahme einer Führungsaufgabe erzeugt ein persönliches Verantwortungsbewusstsein. Ich (Ego) bin für die Aufgabe verantwortlich, auch wenn ich (Ego) dafür 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung habe. Also muss ich den 12 anderen sagen, was sie zu tun haben. Ich bin der Mittelpunkt des Geschehens (Egozentrik).
- Ich (Ego) kann doch nicht andere befragen, wenn ich etwas nicht weiss. Die würden mir das als Schwäche auslegen. Zudem kann ich mir fehlendes Wissen aus Wikipedia besorgen. Ich werde von meinem Chef auf Basis des erreichten Erfolges meiner Gruppe beurteilt, also soll die Gruppe gefälligst nach meinen Anweisungen arbeiten.

Egoismus und Selbstüberschätzung gehen zumeist parallel. Der Egoist sieht sich als unfehlbar und ist unfähig



Inhaltsverzeichnis:

Selbstüberschätzung.  
Leider häufige  
Managerkrankheit.

Wir Europäer brauchen  
Umorientierung.

SWISSCONSULT und  
das Jahr 2011.

Ex-Mitarbeiter sind «in».

Jeder Mensch  
hat gerade  
so viel Eitelkeit,  
als es ihm an  
Verstand fehlt.

Heinrich Heine



hig zu Selbstkritik. Er hat Recht und sollte etwas schief laufen, sind immer die andern schuld. Vielfach ist der Antrieb zur Selbstüberschätzung die Angst, einen Fehler zugeben zu müssen.

Die Konzentration auf das «Ich» und dessen Überschätzung ist der grösste Feind des «Win». In modernen Branchen der heutigen Wirtschaft kann nur das «Win» Erfolge bringen, denn die zu bearbeitenden Probleme sind derart komplex, dass Wissen aus den verschiedensten Köpfen zusammengeführt werden muss. Bei einem modernen Manager zählt nicht das eigene Wissen, sondern die Fähigkeit, verschiedenes Wissen zu einem erfolgreichen Konzept zusammenzuführen. Deshalb muss ein moderner Manager seine Fähigkeiten selbstkritisch infrage stellen können. Kleine «Napoleons» gewinnen keine Schlachten mehr. *jb*

## Wir Europäer brauchen Umorientierung.

Das Wirtschaftswunder nach dem zweiten Weltkrieg hat uns verwöhnt. Nicht nur der einzelne Konsument konnte sich viel leisten, auch die Staaten leisteten sich grossartige Infrastrukturen und teure soziale Netze. Und die Wirtschaft sagte ja zu hohen Gehältern, vielen sozialen Nebenkosten und Belastungen seitens der Allgemeinheit. Schliesslich konnte man sich's leisten. Dank Wirtschaftswachstum zwischen 4% und 10% war genügend Cash vorhanden und fehlte was, gab's Kredit, der im nächsten Jahr zurückbezahlt werden konnte.

Drei Rezessionen sollten uns eigentlich bewusst gemacht haben, dass diese Denk- und Verhaltensweise selbst kurzfristig nicht haltbar ist. Aber eben, ob Wirtschaftsführer, Politiker, Universitätsprofessor oder Clochard, alle sind Sklaven ihrer Gewohnheiten. Die Gewohnheit, fehlendes Geld mit Krediten zu ersetzen, hat zur enormen Verschuldung der europäischen Staaten geführt. Hätten wir weiterhin wirtschaftliche Wachstumsraten von 4%

bis 10%, bestünde eine Rückzahlungsmöglichkeit, aber mit Wachstumsraten von 0,5% bis 1% und der Aussicht auf Minuswachstumsraten werden wir gegen kaum tilgbare Schuldenberge über Jahre hinweg ankämpfen. Momentan haben wir noch ein geringes Zinsniveau, aber was ist, wenn es sich verdoppelt oder verdreifacht?

Es gibt Querdenker, die nicht dem Main Stream verfallen sind, die nicht nur die Bilanz des nächsten Jahres sehen, sondern sich Gedanken über unsere Existenz in nächster und ferner Zukunft machen. Sie warnen uns, doch hören wir auf sie? Ist für einen Politiker wichtig, was in 10 oder in 20 Jahren mit seinem Staat geschieht oder ist ihm wichtig, den Menschen nach deren Wünschen zu reden, damit er wieder gewählt wird? Darf sich ein CEO überhaupt Gedanken über die Zukunft seiner Firma machen oder soll er nur an die Bilanz beim Ablauf seines Vertrages denken?

Wir müssen umdenken! Auf lange Sicht müssen wir:

- a) Die Staatshaushalte massiv verkleinern.
- b) Weniger, aber qualitativ besser konsumieren.
- c) Mehr Eigenleistung für die Allgemeinheit erbringen.
- d) Mehr Eigenverantwortung tragen.

Diese vier Forderungen müssen in das Bewusstsein aller eindringen. Sie sind für die weitere Existenz des jungen Europa und seiner Währung ausschlaggebend.

Die europäische Wirtschaft muss den Trend nach mehr Qualität anführen. Wohl hat sie in den nächsten Jahren noch Exportchancen in aufstrebenden Entwicklungsländer, doch diese werden über kurz oder lang selber zu Produzenten. Dann kann nur noch höhere Qualität die europäische Wirtschaft am Leben halten. *jb*

## SWISSCONSULT und das Jahr 2011.

Mit einem Umsatzwachstum von 38,2% darf die Gruppe der SWISSCONSULT-Berater auf ein erfolgrei-



ches Jahr zurückschauen. Ein stolzes Ergebnis, ist es doch mehr als das Doppelte, was vom BDU als Branchendurchschnitt ermittelt wurde. Gewonnen wurden neue Berater:

**Februar 2011:** Volker Steinmüller



Herr Steinmüller ist im Rhein-Main-Gebiet zuhause und betreut die Kunststoff- und Kautschukbranche. Diese Branche kennt er aus langjähriger Tätigkeit im Vertrieb und als Vertriebsleiter einer Kunststoff-firma.

**September 2011:** Eduard Schill



Herr Schill ist Dipl. Ing im Fahrzeugbau und betreut die Branche Automotive. Sein Background zeigt eine steile Karriere vom Vertriebsleiter bis zum Geschäftsführer eines renommierten Automobilzulieferers.

**Oktober 2011:** Martin Nold



Herr Nold ist Dipl. Ing. im Maschinenbau. Er bringt Erfahrungen als Geschäftsführer von Firmen der Metallverarbeitung mit und betreut die metallverarbeitende Industrie.

**Dezember 2011:**  
Matthias Kübelbeck



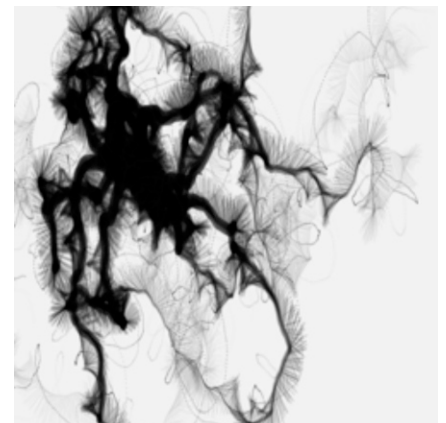
Herr Kübelbeck hat sich nach einem Wirtschaftsstudium dem Vertrieb von Zusatzgeräten zur EDV zugewandt und als Vertriebsleiter namhafter Anbieter in diesem Markt viel Erfahrung gesammelt. Er betreut Firmen der Branche IT-Hardware.

**Dezember 2011:**  
Hartmuth Röser



Herr Röser hat sowohl Informationstechnik wie Wirtschaft studiert. Karriere hat er in leitenden Aufgaben der Mess- und Regeltechnik durchgeführt, bis zum Geschäftsführer einer Firma für Fertigungsmesstechnik und Präzisionsmechanik. Entsprechend betreut er Firmen der Branche Präzisionstechnik, Optik und Mechatronik.

Die Aussichten, dass 2012 weitere Berater zu SWISSCONSULT stossen, sind sehr gut.



## Ex-MitarbeiterInnen sind «in».

Bei einer Fluktuation von 8% verliert ein Unternehmen mit 2000 Beschäftigten jährlich ca. 160 MitarbeiterInnen. Etwa ⅓ davon sind Abgänge infolge Pensionierung, Kinderbetreuung, Umzug usw. aber etwa ⅔ sind Menschen, die anderweitig eine zusätzliche Weiterbildung, eine grössere Verantwortung, eine neue Herausforderung oder ein besseres Arbeitsklima gefunden haben.

Diese jährlich 100 Menschen sind ein grosses Potential an zukünftigen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen, ein Potential, das leider von den meisten Firmen nicht genutzt wird.

Aus den Augen, aus dem Sinn. Das ist leider die Norm. Austretende werden gerne als «Abtrünnige» gesehen und eine Rückkehr wird verwehrt. Dabei sind Ex-Mitarbeiter eine wertvolle Ressource, besonders in Firmen mit speziellen Technologien, Organisationen oder Strukturformen. In diesen Firmen gelten viele Aufgaben als schlecht besetzbar. Könnte das Potential der Ex genutzt werden, wären einige Aufgaben schneller (und besser) besetzt. Schliesslich sind die Ex mit ihren positiven und negativen Eigenschaften bekannt, was geringere Eingewöhnungsprobleme ergibt. Zudem bringen sie ausser der Erfahrung aus dem eigenen Haus Erfahrungen aus anderen Strukturen und Organisationen mit. Externe Erfahrungen reichern das Ideenpotential der eigenen Firma an. Weitere Vorteile:

- kürzere Einarbeitung.
- Kenntnisse der informellen Organisation.
- Da sich beide Seiten kennen, ist der Entschluss für eine Zusammenarbeit fester und die Zusammenarbeit meist länger.

Also, verehrte Führungskräfte, verhaltet Euch biblisch und haltet den verlorenen Söhnen (oder Töchtern) alle Wege für eine Rückkehr offen. Und damit alle Ex auch wissen, dass sie mit offenen Armen empfangen würden, braucht es eine Kommunikation zu ihnen. Dies kann in Form eines periodischen Mails erfolgen, in Form einer Zusendung von Kunden-News, in Form von Anrufen mit der Frage nach der Befindlichkeit.

Aber auch durch Beibehalten von Mitgliedschaften in betriebsinternen Sportmannschaften, durch weiterlaufende Nutzung betrieblicher sozialer Institutionen oder Einladungen zu Firmenveranstaltungen.

Selbst, wenn ein Austritt nicht unter idealen Umständen erfolgte, kann ein Wiedereintritt möglich sein, denn Menschen haben die wunderbare Eigenschaft, negative Erlebnisse schneller zu vergessen, als positive. Zudem haben Menschen die Eigenschaft, manchmal Atempausen einzuschalten und sich und sein Leben zu überdenken. Dann kommt oft der Wunsch nach «back to the roots» auf, was den Ausschlag für eine Kontaktaufnahme mit der alten Firma ergibt. Oft passiert den Ausgetretenen das Schicksal, dass sie zu schnell Karriere machen und sich plötzlich im Zustand der Inkompetenz befinden.

Es muss doch für jeden HR-Manager hoch befriedigend sein, wenn ein Ehemaliger anruft, meldet, welche Erfahrungen er in der Fremde gemacht hätte und nach Möglichkeiten fragt, wie er altes und zusätzliches Wissen neu in die Firma einbringen könnte. Das ist die erfolgreichste und billigste Rekrutierung. Aber dazu braucht es die Einsicht, dass alle Ex ein Rekrutierungspotential sind, zu dem kommuniziert werden muss. Und zu dem alle Vorurteile und Misstrauensgefühle abgebaut werden müssen.

Personalberater sehen sich oft in der Situation, dass sie auf sehr geeignete Kandidaten für ein Auftragsprofil stossen, die aber schon einmal in der auftraggebenden Firma tätig waren. Dann geht eine Dreieckskommunikation los. Einerseits zum Kandidaten mit der Frage, ob er sich vorstellen könnte, nochmals in der gleichen Firma tätig zu sein. Andererseits zur Firma, ob Vorurteile gegen den Kandidaten bestehen. Und schlussendlich ein Gespräch zwischen Kandidat und Firma. Ist alles «okay» und kommt ein Vertrag zustande, denkt sich der Personalberater: Hätte die Firma mit ihren Ex besser kommuniziert, hätte auf mich verzichtet werden können. Aber mein Wert ist, dass ich Unterlassungsünden kompensiere. *jb*

### Impressum

Redaktion:  
Zentrale der  
SWISSCONSULT-Organisation  
Dreikönigstrasse 47  
CH-8002 Zürich  
Telefon +41 (0)44 202 75 60  
swissconsult@swissconsult.org  
www.swissconsult.org

Druck: DT Druck-Team AG,  
Wetzikon

Auflage: 2000 Ex.