

KARRIERE KOOPERATION

RUHENDER POL IN STÜRMISCHER SEE

WEIL IN KRISENZEITEN SO VIELES UNSICHER IST, MÜSSEN FÜHRUNGSKRÄFTE AN ANDEREN STELLEN FÜR MÖGLICHT VIEL STABILITÄT UND BERECHENBARKEIT SORGEN.

Kaum jemand würde auf die Idee kommen, bei Schneefall oder Frost in Shorts auf die Straße zu gehen. Und nur ein Exzentriker geht in Jesuslatschen in die Oper. Wir wissen also, dass wir unsere Kleidung der Witterung und dem Anlass anzupassen haben - sonst holen wir uns entweder eine Erkältung oder wir werden nicht ganz ernst genommen. Ähnliches gilt für die Führung von Menschen: in schwierigen Zeiten brauchen Mitarbeiter eine andere Ansprache und Führungskräfte eine andere Grundausstattung. Leider beobachten wir aber derzeit viel zu viele Manager in Shorts und Jesuslatschen.

DAZU TOP-MANAGEMENT-COACH EBERHARD HAUSER

→ Der Amerikaner Robert I. Sutton, Professor an der renommierten Stanford University, hat das Ergebnis seiner Forschungen vor kurzem zusammengefasst und empfiehlt folgende Grundausstattung für Krisenzeiten: weil Mitarbeiter in unsicheren Zeiten jedes Detail interpretieren und das Schlimmste erwarten, müssen Chefs in ihren Aussagen und Handlungen ganz besonders

achtsam sein. Das Wichtigste: für Berechenbarkeit sorgen, wo es eben möglich ist, z.B. durch regelmäßige Information der Belegschaft. Dann gilt es, in einfachen Worten klipp und klar zu sagen, was passieren wird und warum bestimmte Maßnahmen



EBERHARD HAUSER ist einer der profiliertesten Executive Coaches im deutschsprachigen Raum und Vorstand im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC). www.hauserconsulting.com



WISSENSCHAFTLICH BETRACHTET...

BEREITS VOR ÜBER SIEBZIG JAHREN hat Hans Selye, der Begründer der modernen Stressforschung wichtige Hinweise für den Umgang mit Krisen gegeben: Krisen versetzen uns in Alarmbereitschaft, erzeugen so hohen Stress und machen uns schließlich krank. Erkenntnis: Besonders gut auf sich achten und sich auch einmal verwöhnen. Sonst führt die Krise außen schnell zum Burnout innen.

Quelle: Selye, H. (1936): A syndrome produced by diverse noxious agents. In: Nature, Band 138

nötig sind. Schließlich ist es wichtig, all dies auf sehr menschliche Weise zu tun: einen persönlichen Ton in der Ansprache zu finden, ein offenes Ohr für die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter zu haben und Mitgefühl zeigen.



DIE EIGENE SICHT DER DINGE FÜR WAHRHEIT HALTEN

VIELE INTELLIGENTE MENSCHEN kicken sich selbst ins Abseits, weil sie zu selten die Perspektive ändern. Sie halten ihre eigene subjektive Sicht für eine allgemeine Wahrheit und machen sich nicht die Mühe, sich auch einmal in andere hineinzuversetzen. Das ist bequem, aber bringt einen auf Dauer nicht weiter.

KARRIERE MACHT BEI MIR...

Manager erklären, was ihre Top-Leute vom Rest unterscheidet

Auf der Suche nach geeigneten Mitarbeitern achte ich nicht nur auf den Menschen an sich, sondern auch darauf, wie er oder sie sich in unser Gesamtsystem integriert. Es reicht nicht, dass ich gut mit jemandem kann, nicht aber die zukünftigen Kollegen. Es ist mir daher wichtig, Kandidaten auch im Umgang mit anderen zu erleben. Auf der kognitiven Ebene schätze ich eine schnelle Auffassungsgabe, strukturiertes Vorgehen und eine selbstkritische Reflexion des ei-

genen Handelns. Meist können solche Menschen dann auch klar Position beziehen und andere kritisieren ohne zu verletzen.

DR. GUNTHER SCHMIDT,
Ärztlicher Direktor der
Systelios-Kliniken und Leiter des
Milton Erickson-Instituts, Heidelberg



FÜHRUNGSKOMPETENZ IN WIRTSCHAFTLICH UNRUHIGEN ZEITEN

MUSS SIE ANDERS AUSSEHEN ALS IN WIRTSCHAFTLICH GUTEN ZEITEN?
WORAUF MUSS GEACHTET WERDEN?

Was macht eine gute Führungskraft aus? Untersuchungen zeigen, dass erfolgreiche Manager die folgenden Eigenschaften teilen: Sie alle legen keinen Wert auf ihre Selbstdarstellung. Vielmehr konzentrieren sie sich auf das Erreichen außerordentlicher Ergebnisse. Dazu bauen sie ein Team aus gleichermaßen geeigneten Führungskräften um sich herum auf. Und das hat sowohl in schlechten als auch guten wirtschaftlichen Zeiten Relevanz.

Was heißt das jetzt für jeden Einzelnen? Statt Angst zu haben, von „unten abgesägt“ zu werden, sollten sich Manager mit fähigen Leuten umgeben. Insbesondere bei der Besetzung von Schlüsselpositionen (und hier liegt die Definition oftmals im Auge des Betrachters: ist die Schlüsselposition für den Aufsichtsrat der Vorstand, so ist es für einen guten Manager sein Team) erweitern gute Führungskräfte ihren Fokus um die charakterlichen Eigenschaften eines Mitarbeiters. Denn Wissen und Handwerk lassen sich aneignen und erlernen, aber ob der Mitarbeiter die für das Unternehmen notwendige Einstellung und Charakterzüge mitbringt, wird sich erst in unruhigeren Gewässern zeigen. Eine gute Führungskraft ist zudem in der

Lage, eine positive Führungskultur innerhalb eines Unternehmens zu etablieren. Das höchste Level einer Führungskultur ist die „gegenseitig abhängige Führungskultur“. Diese sieht Führung als eine gemeinsame Aufgabe, die im gegenseitigen Austausch erfolgen muss und den Umgang mit komplexen Herausforderungen ermöglicht. Das Heben von Synergien innerhalb des Unternehmens und das gegenseitige Lernen stehen dabei im Vordergrund.

Auch hier stellt sich die Frage: Was heißt dies für den Einzelnen? Wurden die Teammitglieder nicht nur auf Basis ihrer fachlichen Kompetenzen angestellt, sondern bringen zudem die für eine gegenseitig abhängige Unternehmenskultur notwendigen Charakterzüge mit, wird das Unternehmen oder auch die einzelne Abteilung in die Lage versetzt, „MehrWert“ zu schaffen.

Was heißt das wiederum für den Einzelnen? Eine elementare Aufgabe von Führungskräften besteht darin, sich mit den richtigen Leuten zu umgeben, um in einem weiteren Schritt und unabhängig von der wirtschaftlichen Situation, eine adäquate Führungskultur zu implementieren. Für viele Manager bleibt dies eine Herausforderung.

GQ und **experteer.de** präsentieren:

DIE GROSSE KARRIERE-UMFRAGE FÜR DEUTSCHLANDS BESTE KÖPFE

Beantworten Sie 10 kurze Fragen zu Beruf & Karriere auf www.gq-magazin.de/karriere-umfrage und gewinnen Sie! Unter den Teilnehmern verlosen wir folgende attraktive Preise:



- 1. PREIS: DTM VIP TICKETS ZUM FINALE AM 10.10.2010 IN HOCKENHEIM**
2 Tribünen-Karten für das gesamte Rennwochenende (Sa & So) bei einem der Rennen 2010 in Deutschland inkl. Catering • Zugang zum Fahrerlager & Pitwalk • Parkplatz in der Nähe der Rennstrecke • Zugang zum Mercedes VIP-Club (abwechslungsreiches Programm z.B.: Fahrerinterviews)
- 2. PREIS: PROFESSIONELLE OPTIMIERUNG / ERSTELLUNG EINER BEWERBUNGSMAPPE VON LEADERSPOINT.DE**
Aussage und Gestalt des Lebenslaufs können eine Karriere entscheiden! Die Experten von Leaderspoint.de beraten Sie und erarbeiten mit Ihnen optimale Bewerbungsunterlagen für Ihren nächsten Karriereschritt. Nähere Informationen unter www.leadspoint-coaching.de
- 3. & 4. PREIS: JE EINE IMAGE BEWERTUNG „OPTIMAL CHECK“ VON CHECK YOUR IMAGE**
50 Tester nach Alter/Geschlecht/Bildung/Wohnort beurteilen die Wirkung Ihrer Bewerbungsfotos. Der Optimal Check bietet Ihnen 1000 Antworten auf 20 frei wählbaren Fragen. Nähere Informationen unter www.checkyourimage.de
- 5. - 10. PREIS: JE EIN BEAUTY-PACKAGE FÜR HERREN VON CLARINS**
CLARINS MEN Moisture Gel KIT (Moisture Gel, Active Face Wash, Fatigue Fighter). Die perfekte und ultimative Pflege und alles in den praktischen Größen für den Flug!



> NACHGEFRAGT NO 7

FÜNF FRAGEN AN
ELLEN K. FISCHER

Principal
Heads! Executive Consultancy

- 1 Was ärgert Sie bei Kandidaten?**
Unzuverlässigkeit und mangelnde Ernsthaftigkeit. Wenn wir das Gefühl haben, ein Kandidat möchte nur mal seinen Marktwert testen, nehmen wir ihn sehr schnell aus dem Prozess.
 - 2 Was ärgert Sie bei Klienten?**
Im Prinzip das Gleiche: Executive Search sollte immer Chefsache sein. Werden die Interviews nur halbherzig oder zwischen Tür und Angel abgefertigt wird sich am Ende kaum ein zufriedenstellendes Ergebnis einstellen. Im Gegenzug sollte der Suchprozess durch den Klienten auch nicht durch 11 Einzelinterviews und 3 Assessment Center overengineered werden.
 - 3 Wie wichtig ist Executive Search für Start-up Unternehmen?**
Nicht weniger wichtig als für Blue Chips - aus unserer Sicht sogar wesentlich wichtiger. Bei der geringen Anzahl an Mitarbeitern innerhalb eines Start-ups kann eine einzige Fehlbesetzung fatale Folgen für die gesamte Unternehmensidee haben.
 - 4 Wir finden Sie heraus, ob jemand über Führungsqualitäten verfügt?**
Natürlich lässt sich das in einem Interview nur bedingt herausfinden. Hierfür ziehen wir dann gerne Referenzen bei ehemaligen Mitarbeitern, Kollegen, Dienstleistern (WP, Agenturen, etc.) heran und vergleichen sie mit unseren Eindrücken. Additiv sichern wir dies dann noch mit einer Potentialanalyse ab.
 - 5 Warum wollen Personalberater immer das Gehalt wissen?**
Es dient vor allem dazu, die Erwartungen von Kandidaten und Klienten in Einklang zu bringen. Pokern lohnt sich daher nicht.
- Heads!** Fundierte Branchenerfahrung in den jeweiligen Marktsektoren, erfolgreiche Arbeitsschritte in ausschließlicher Partnerverantwortung, sowie persönlicher Einsatz zeichnen **HEADS!** als einen der Marktführer im Executive Consultancy Business aus.

Mehr dazu:
WWW.GQ-MAGAZIN.DE/KARRIERE

EXKLUSIVES GESCHENK FÜR DIE LESER VON GQ
14 Tage Experteer Premium-Mitgliedschaft
unverbindlich und kostenlos!
B7-2M-85-N3
jetzt online anmelden und folgenden Code eingeben:
www.experteer.de/teigrup

Aktuelle Headhunter-Positionen auf Experteer

Position	Headhunter	Branche	Ort
➤ 200.000 €* +			
Managing Director – Restructuring/ Origination	Talentspy GmbH	Beratung	München
Vorstand Vertrieb und Marketing	Heidlore Möller Unternehmensberatung	Herstellung Konsumgüter	Hessen
➤ 150.000 €* +			
Technischer Geschäftsführer	SCHIEDERMEIER CONSULTING	Automobil- und Fahrzeugbau	Bad Abbach
New Business Development Head, Automotive	Claddagh Resources	Beratung / IT Beratung	München
Germany Based Sales Executive	Aximis (West)	Informationstechnologie	Stuttgart
Enterprise Account Manager	3C GmbH - Career Consulting Company	Informationstechnologie	München
➤ 130.000 €* +			
Account Manager für Produktvertrieb	Business-Gruppe Personaldienstleistungen	Beratung	Berlin
Manager M&A and Business Development	MANNROTH GmbH & Co. KG	Life Science	Frankfurt/M.
Leiter IT	LAB Lachner Aden Beyer & Company GmbH	Logistik	Hamburg
Directeur Financier	AS SEARCH	Maschinen- und Anlagenbau	München
➤ 100.000 €* +			
Director Engineering, Integration & Technology	JC Jorisch Consulting Personalberatung	Automobil- und Fahrzeugbau	Mannheim
Manager im Bereich Versicherungen	QRC Group AG	Beratung / IT Beratung	Köln
Head of Learning & Development	Vires Conferre GmbH	Elektrotechnik und Mechanik	Hamburg
Relationship Manager	schröder - research	Finanzdienstleistung	München
Leiter Treasury	Michael Page International	Handel gesamt	Nordrhein-Westfalen
Sales Country Manager Germany	Michael Page International	Herstellung Konsumgüter	Bayern
Leiter Anwendungsentwicklung	Vesterling Personalberatung	Holdinggesellschaften	Köln
Online Geschäftsführer Print Verlag	Medienconsulter	Medienwirtschaft	Stuttgart
Legal Counsel	Michael Page International	Medienwirtschaft	Baden-Württemberg
Carrier Contract Manager	Hays AG	Telekommunikation	Frankfurt/M.
➤ 90.000 €* +			
Global Key Account Manager	Mentis International Human Resources GmbH	Automobil- und Fahrzeugbau	Nürnberg
IT-Sales Manager	Vesterling Personalberatung	Beratung / IT Beratung	München
Investmentmanager	Steinbach & Partner	Finanzdienstleistung	Köln
Senior Key Account Manager	Amrop Hever / Delta Management Consultants GmbH	Handel gesamt	Rheinland-Pfalz
Business Development Manager	petra:hingerl recruiting solutions	Handel gesamt	Frankfurt/M.
Leiter Finanz- und Rechnungswesen	Michael Page International	Holdinggesellschaften	Hamburg
Account Executive Germany	Stanton Chase International	Informationstechnologie	Frankfurt/M.
Leiter Industrial Engineering	Personalstrategie GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	München
Leiter Unternehmensentwicklung	Michael Page International	Verarbeitende Industrie	Berlin
➤ 80.000 €* +			
Senior Engineering Manager	OPTARES GmbH & Co. KG Personalberatung u. -vermittlung	Automobil- und Fahrzeugbau	Dortmund
Hardware Lead Engineer	infinet human resources GmbH	Automobil- und Fahrzeugbau	Aschaffenburg
Niederlassungsleiter Leipzig	Brunel GmbH	Beratung	Leipzig
Teamleiter-IT Beratung /-optimierung	human council gmbh	Beratung / IT Beratung	Stuttgart
Produktionsleiter Elektronik	Hanseatisches Personalkontor	Elektrotechnik und Mechanik	Karlsruhe
Key Account Manager (Handel)	Hays AG	Handel gesamt	Frankfurt/M.
Projektmanager	Michael Page International	Maschinen- und Anlagenbau	Hamburg
Product Marketing Manager	Gaude Unternehmensberatung	Telekommunikation	Karlsruhe
Technischer Presales Consultant	Elan IT ReSource GmbH	Telekommunikation	Frankfurt/M.

Diese und vergleichbare Spitzenpositionen finden Sie unter www.gq-magazin.de/stellen

experteer^{de}

*Der Experteer Gehaltsbenchmark trifft keine Aussage über die tatsächlich vom konkreten Unternehmen für die angebotene Position gezahlte Vergütung. Vielmehr handelt es sich um Zielgehälter von Marktführern des jeweiligen Branchensegments, wie diese auf Grundlage von Brancheninformationen ermittelt wurden. Der Gehaltsbenchmark kann bei den jeweiligen Unternehmen um bis zu 15% über- bzw. unterschritten werden (in Einzelfällen sind auch höhere Abweichungen möglich). Das konkret zu erzielende Gehalt ist zudem abhängig von Faktoren wie Geschick bei Gehaltsverhandlungen, der Leistung der Mitarbeiter und der Berufserfahrung. Außerdem spielen Größe und Standort des Unternehmens eine Rolle.