

FÜHRUNGSKRÄFTE: NEUE ROLLEN UND ALTE FEHLER

PERSONALENTWICKLUNG. HR-Strategie, Führung, Teamverständnis, Trainings und der leidige menschliche Faktor. BIP hat wieder hinter die Kulissen geblickt und dabei vier Perspektiven beleuchtet: Typisierung von Führungskräften, neue Rollen und alte Fehler, Kosmos und Trainings sowie die psychologische Ebene.



Ist sich die Geschäftsleitung über der Bedeutung einer „richtigen“ Führungskraft bewusst? „Es macht keinen Sinn, über A, B und C bei Mitarbeitern nachzudenken, wenn wir bei den Führungskräften nicht ausschließlich A-Führungskräfte haben“, meint Personal-Experte Prof. Jörg Knoblauch, Geschäftsführer der tempus ABC Personal GmbH, Giengen. Sein Denkmodell: A-Führungskräfte sind Top-Performer. Sie treiben Innovation voran, inspirieren ihre Teams und setzen Maßstäbe.

**FÜHRUNGSKRÄFTE SIND
TOP-PERFORMER. SIE
INSPIRIEREN IHRE TEAMS UND
SETZEN MASSSTÄBE.**

B-Führungskräfte sind solide und zuverlässig. Sie erfüllen ihre Aufgaben gut, aber ihnen fehlt das gewisse Etwas, das A-Führungskräfte auszeichnet. Mit der richtigen Unterstützung könnten sie allerdings zu A-Führungskräften heranwachsen.

C-Führungskräfte sind diejenigen, die an sie gesetzte Erwartungen nicht erfüllen. Sie benötigen auf jeden Fall mehr Unterstützung. Wenn das nicht passiert, behindern sie den Fortschritt des Unternehmens.

Jörg Knoblauchs schonungslose Erkenntnis: „Mitarbertyp A verdient das Geld, Typ C verbraucht das Geld. Und im Falle der Führungskraft ist es noch krasser: Eine B- oder C-Führungskraft könnte das Unternehmen ruinieren.“ Der Grund: „Nur die A-Führungskraft weiß, wie A-Mitarbeiter ticken – und wird diese hoffentlich auch einstellen. Die B-Führungskraft stellt hingegen sehr überbeuerte Bs oder gleich Cs ein. Das kann verheerende Konsequenzen haben.“ Diese Konstellationen seien den meisten Unternehmensleitungen nicht bewusst.

TEURE FEHLBESETZUNGEN

Die Fehlbesetzung einer Führungskraft könne schnell das Zehnfache des vereinbarten Jahresgehalts kosten; und so geht die Rechnung laut Jörg Knoblauch: Man hat eine Führungskraft eingestellt und ein Jahresgehalt von 100.000 Euro vereinbart. Nach zweieinhalb Jahren kündigt man der Person, weil sie sich nicht bewährt hat. Die Gesamtkosten dieser Fehlbesetzung können bis zu 1,2 Millionen Euro betragen.

Der Personalexperte peilt die Kosten anhand von Erfahrungswerten über den Daumen: Zunächst fallen Einstellungskosten an (30.000 Euro). Dazu kommen die Gehaltszahlungen in Höhe von 250.000 Euro. Weiche Kosten, etwa für die Integration in den Betrieb, Ausbildung, Weiterbildung, Reisekosten und Büroeinrichtung, belaufen sich im Schnitt auf 70.000 Euro in den zweieinhalb Jahren. Als Abfindungskosten werden 30.000 Euro angesetzt. Hinzu kommen Kosten von 1,2 Millionen Euro durch sogenannte verpasste Gelegen-



„Nur die
A-Führungskraft weiß,
wie A-Mitarbeiter
ticken.“

Prof. Dr. Jörg Knoblauch,
tempus ABC Personal GmbH



„Viele Stellenanzeigen
weisen die
Attraktivität eines
,Graubrot's' auf.“

Dr. Hugo Ecksele,
TALENT-net GmbH

heiten, bei denen die Führungskraft die Erwartungen nicht erfüllt hat.

NEUE KENNTNISSE ERFORDERLICH

Die Berater von KPMG haben 30 Trends im Einkauf und vier maßgebliche Tätigkeitsfelder für die kommenden Jahre formuliert: Prozessinnovation, Nachhaltigkeit, Analytik-Revolution und Resilienz der Einkaufsorganisation. Personalexperte Hugo Ecksele, Geschäftsführer der TALENT-net GmbH, Köln, bestätigt: „Alle genannten Faktoren spielen bei der Suche nach Fach- und Führungskräften eine große Rolle, insbesondere in mittelständischen Unternehmen – und zwar getrieben durch globale politische Verwerfungen, die europäische Gesetzgebung und die Notwendigkeit, den Wertbeitrag des Einkaufs fürs Unternehmen zu erhöhen. Die Beherrschung der Supply-Chain-Risiken erfordert dringend neue Kenntnisse und Fähigkeiten im Einkauf, die es systematisch weiterzuentwickeln gilt.“

Agilität sei dabei ein wesentliches Stichwort: „In einer sich disruptiv verändernden Umwelt müssen Bereitschaft und Fähigkeit da sein, sich auch im Einkauf in veränderte Rollen und neue Projektstrukturen einzuarbeiten.“

Hugo Ecksele bringt langjährige Erfahrung mit – unter anderem als ehemaliger BME-Vorstand. In seiner Rolle als CPO der Deutschen Post DHL

(2004 bis 2010) hatte er nach den Akquisitionen von DHL, Exel und weiteren großen Unternehmen einen schlagkräftigen, global gesteuerten Konzerneinkauf aufzubauen. „Die Integration der Mitarbeiter, Prozesse und Systeme in mehr als 50 Ländern erforderte schon damals vor allem interkulturelle Führungskompetenz und exzellente Fähigkeiten im Change und Stakeholder Management, ohne dabei die fachlichen Fähigkeiten in der Gesamtorganisation zu vernachlässigen“, sagt Ecksele rückblickend. Heute hätten noch längst nicht alle Unternehmen erkannt, dass persönliche und soziale Eigenschaften in Zeiten disruptiver Veränderungen mindestens genauso wichtig seien wie erlernbare Fachkenntnisse.

VOM ANFANG ZUM ENDE DENKEN

Maren Riegler beschäftigt sich seit 25 Jahren mit dem Thema Einkauf. Bevor sie von 2011 bis 2016 als Master Expert Strategic Procurement bei der E-Plus Mobilfunk GmbH tätig war, arbeitete sie als Procurement Manager im europäischen Einkauf bei Kraft Foods. Seit acht Jahren agiert sie nun als selbstständige Trainerin, Coach und Beraterin für strategisches Beschaf- ➤



„Risikomanagement ist vielerorts ein ‚Stiefkind-Thema‘, weil es Zeit und Geld kostet.“

Maren Riegler,
Trainerin, Coach und Beraterin

fungsmanagement. Auch sie sieht die von KPMG propagierten vier Fokus-themen als essenziell an. Prozessinnovation verbindet sie mit der Trennung von operativem, taktischem und strategischem Geschäft, mit einem „vom Anfang-zum-Ende- denken und mit der Kunst sowie der Entschlossenheit, Dinge zu vereinfachen oder wegzulassen, um so Prozesse zu ent-, beziehungsweise zu beschleunigen“.

DATENDSCHUNDEL IST EIN PROBLEM

Nachhaltigkeit im Einkauf bedeutet für die Beraterin zwei Stoßrichtungen: „zum einen viel Druck auf der Lieferkette, nicht selten verbunden mit Überforderung der Mannschaft; und zum anderen die von den Bedarfsträgern nicht ausreichend nachgefragte Einkaufsexpertise für nachhaltigere Materialien und Produkte“.

„Ich sehe, dass immer mehr Analysten eingestellt werden, um die Daten in den Griff zu bekommen“, sagt Maren Riegler. Viele Unternehmen kämpften noch immer damit, Transparenz und Nutzen aus dem riesigen Datenschun-



„Authentisch ist cool. So sollte das neue Motto der Führungskraft lauten.“

Jörg Belitz,
trialogisch - Jörg Belitz

gel zu ziehen. Werthaltige Informationen stecken in Systemen und ihren vielen Insellösungen, die wenig bis gar nicht miteinander kommunizierten. „Ohne eine vorher durchdachte Struktur lassen sich ohnehin keine Infos auswerfen, die der Einkauf braucht.“

Im Hinblick auf eine resiliente Einkaufsorganisation verweist Riegler auf eine „widerstandsfähige Beschaffung, die durch Warengruppen- und Risikomanagement den Krisen unserer Zeit eigentlich entgegensteht“. Risikomanagement sei leider vielerorts ein „Stiefkindthema“ – weil es Zeit und Geld koste. Überdies würden damit unliebsame Probleme aufgedeckt, die man allerdings selbst erzeugt habe und die auch durch Lieferanten nicht geheilt werden könnten.

ÜBER DIE PSYCHOLOGISCHE EBENE

Jörg Belitz war knapp 13 Jahre Einkaufsleiter bei der Vereinigte Schmirgel- und Maschinen-Fabriken AG in Hannover; seit 2012 ist er als Berater, Coach und Mediator in Nienburg/Weser „trialogisch“ unterwegs. Er weiß aus eigener Erfahrung, dass eine belastete Beziehungsebene in den Organisationen sehr oft neuen und vielversprechenden Lösungen auf fachlicher Ebene im Wege steht – das gelte für die weltweit agierende Beschaffung ebenso wie für andere Abteilungen.

Fachlicher Diskurs könne aber nur dann gelingen, wenn der Mensch mit seinen Bedürfnissen gesehen werde und dieser sich ohne Furcht vor Repressalien zeigen dürfe. Es brauche Mitgefühl auf Augenhöhe und echte Wertschätzung, um Zugehörigkeit zur Gruppe zu vermitteln. Soziale Systeme haben eine hohe Eigendynamik. „Ich kann als Führungskraft vorleben, dass im Unternehmen bei Problemen hingeschaut und bei Konflikten nicht weggeschaut wird. Es gehört Mut dazu, sich authentisch zu zeigen“, betont Jörg Belitz.

EINKAUF ALS TÜRÖFFNER

„Der Einkauf hat im Unternehmen eine besondere Rolle, schon wegen der Anzahl und Vielfalt der Schnittstellen. Von daher feiere ich es besonders, wenn ich gefragt werde, was es außer Zahlen, Daten und Fakten noch gibt, um erfolgreicher in der Beschaffung zu sein“, erklärt Jörg Belitz.

Sabine Ursel, Fachjournalistin

PERSONALENTWICKLUNG
IST EIN WEITES FELD, DEM MEHR
AUFMERKSAMKEIT GEBÜHRT.