

Management

Anastasia Li-Treyer Die Direktorin von Promarca versteht sieben Sprachen und auch etwas von Dressurreiten. **Seite 23**

Auf der Suche nach der Abkürzung

UNTERNEHMENSBERATER Viele Topmanager haben keine Zeit, selbst Problemlösungen zu erlernen – sie bedienen sich deshalb der Intelligenz der Zulieferer. Gesucht ist immer mehr der praktische Rat, der sich schnell und direkt umsetzen lässt.

AXEL GLOGER

Harry Holzheu bereitet einen Kunden für einen Auftritt vor: In einer Woche muss der Unternehmer einen Vortrag auf einer Fachkonferenz halten, der Zürcher Kommunikationstrainer hört sich die Rede an, probierhalber. «Zu kompliziert gedacht, zu schnell vorgetragen», taxiert Holzheu die Leistung seines Kunden – und trainiert mit ihm den besseren Auftritt: Langsamer sprechen, Pausen machen, kurze, einprägsame Sätze.

Holzheus Leistung ist Teil einer wachsenden Industrie: Manager, besonders jene an der Spitze, sind von einer Phalanx von Helfern umgeben, die das Entscheiderleben einfacher machen soll.

Für das Allgemeine haben Spitzenmanager ihr Vorzimmer, dort sitzen Sekretariat und Assistenten. Aber wenn es schwierig wird, müssen die Spezialhelfer ran. Sie unter-

Was Manager mit Beraterleistungen kaufen, ist nicht Wissen, sondern Erfahrung in der sicheren Anwendung.

stützen die Topmanager immer dann, wenn viel auf dem Spiel steht. Harry Holzheu etwa trainierte die Rede seines Kunden bis zum Erfolg. «Das Ergebnis war sensationell. Selbst die Mitarbeiter des Kunden waren beeindruckt über die Leistung ihres Chefs», freut er sich. Andere Helfer springen ein, wenn es in der Verhandlung um einen Unternehmenskauf harzt, wenn das Unternehmen umgebaut werden soll, oder wenn der richtige Berater gesucht werden muss.

Meist diskret im Hintergrund

Wenn bei Matthias Schraner spät abends das Telefon klingelt, weiss er schon: Wieder ein schwieriger Fall. Der St. Galler ist Ghost-Negotiator, seine Kunden aus dem Topmanagement ziehen ihn immer dann heran, wenn sie nicht mehr weiter wissen. «Manager werden nicht selten durch ihre Verhandlungspartner erpresst», weiss Schraner. Der Preisdruck im Einkauf macht manches Geschäft gnadenlos. «Da wird aus dem ein noch freundlichen Partner ein unerbittlicher Gegner.»

Der Druck ist gross. Verhandelnde Manager quält die Angst, dass sie den Auftrag nicht bekom-

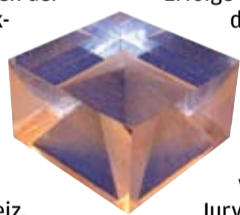


Wer sich nicht selbst zu helfen weiss, muss zumindest wissen, von wem er Hilfe bekommen kann.

AUSSCHREIBUNG

ASCO Award 2007

ASCO Die Association of Management Consultants Switzerland als Ständesvertreterin der Schweizer Unternehmensberater verleiht 2007 im Rahmen der Förderung des Werkplatzes Schweiz zum zweiten Mal den Preis für die beste und nachhaltigste Unternehmenstransformation in der Schweiz, den «Best Business Transformation Award 2007». Der Preis soll unter anderem die



grundlegende Neuausrichtung einer Firma dokumentieren, erfolgreiche Beziehungen zwischen Kunden und Beratern hervorheben und auf ausserordentliche Erfolge hinweisen. Geehrt werden der Kunde und sein Berater, welche das entsprechende Projekt gemeinsam realisiert haben. Die eingereichten Beiträge werden von einer hochkarätigen Jury beurteilt. Die besten Beiträge werden mit dem Zertifikat «Excellent Business Transformation» ausgezeichnet, einem

men. Dann tritt der Ghost-Negotiator ins Spiel, ohne dass die Gegenseite etwas merkt: Schraner bringt die Coolness zurück in die Verhandlung, er analysiert die Schwächen der anderen Seite und legt eine Strategie für das weitere

Vorgehen fest. So hat er schon manchen Millionendeal gerettet.

Auch Stefan Vogler arbeitet diskret im Hintergrund. Er ist oft dabei, wenn es im Topmanagement um Werbung geht, etwa wenn für ein neues Produkt die Millionen-

Beitrag wird von der Jury der Award «Best Business Transformation» verliehen. Hauptsponsoren sind SAP (Schweiz) AG und Zurich Schweiz.

Der Award und die Zertifikate werden unter dem Patronat von Economiesuisse im Rahmen des **ASCO Consulting Day** am 18. September 2007 im Park Hyatt Zürich verliehen. **Einreichung der Beiträge** bis 30. April 2007, **Anmeldung** unter www.asco-award.ch.

kampagne aufgelegt werden soll. Vogler ist das, was in der Szene «Pitch-Berater» genannt wird. Dieser hilft seinen Kunden, die passende Werbeagentur zu finden – was nicht immer leicht ist. «Alle Präsentationen sind schön,

schildert der Werbeexperte seine Erfahrung aus Hunderten von Angeboten. Am Ende aber komme es nicht auf die tollsten Powerpoint-Folien an, sondern auf die Kampagne, die am besten verkauft.

Vogler wird deshalb gerufen, wenn mehrere Agenturen im Rennen sind – und der Manager Entscheidungshilfe braucht. «Ich kenne das Geschäft seit zwei Jahrzehnten, die meisten Spieler kann ich sofort einschätzen», schildert der frühere CEO des Schweizer Ablegers der Grey Werbeagentur seinen Wertbeitrag. Seine Auftraggeber buchen ihn genau wegen dieses Wissens.

Eins-zu-eins-Beratung

Martin Morawetz und Christoph Treichler helfen Managern, die Berater suchen, aber dafür nicht die Kontakte aus dem Golfclub nutzen wollen. Denn: Der Bekannte vom Green, der gut golft, muss noch lange kein guter Consultant sein. Deshalb wendet sich manche Führungskraft an Cardea, die Firma der beiden Zürcher. «Welcher Berater ist der richtige für unser Projekt?», so lautet der vertrauliche Hilferuf.

«Viele Manager haben keine Zeit mehr, selbst die Problemlösungen zu erlernen», beschreibt Roland Gieske seine Erfahrung. Oft sei die Agenda von früh bis spät vollgepackt, ein Grossteil dieser Zeit sei fremdbestimmt. Der Partner bei Mercer Delta, Hamburg, muss es wissen, er geht bei vielen Topmanagern ein und aus. «Eigenzeit ist ein knappes Gut im Alltag der Führungskraft», taxiert der Berater die Lage.

Deshalb suchten Führungskräfte, sooft es geht, die Abkürzung. Sie wollen schneller zu einer Entscheidung, zu neuem Wissen oder zu einem besseren Ergebnis kommen – und setzen dafür die Helfer im Chefzimmer ein. «Was sie mit diesem Wissen, sondern Erfahrung in der sicheren Anwendung», sagt Gieske. Die Souffleure, Trainer und Lebenshelfer werden deshalb in vielen Fällen totem Wissen aus Ratgeberbüchern vorgezogen.

Das Bild des modernen Topmanagers spiegelt die Organisation, in der er arbeitet: Man bedient sich der Intelligenz der Zulieferer. «Die Eins-zu-eins-Beratung gewinnt immer mehr an Gewicht», schreibt Kommunikationsprofi Harry Holzheu den Trend. Die Managerkunden wollen keine allgemeinen Empfehlungen, sondern einen praktischen Rat, den sie eine halbe Stunde später direkt umsetzen können.

CHEFSACHE

Netzwerke müssen auch bedient werden



SAMUEL DUBNO

Geschäftsführer, Euroforum Handelszeitung Konferenz AG, Zürich.

Wer ausserhalb eines Staates lebt, ist entweder «ein Tier oder aber ein Gott», so zumindest Aristoteles, der den Menschen bereits vor über 2300 Jahren als gesellschaftliches Wesen, als «zoon politikón» sah. Nur im Zusammenleben mit anderen kann sich der Mensch verwirklichen und Glückseligkeit, das höchste aller Ziele, erlangen. Und genau danach streben wir doch alle! Wir brauchen also eine geordnete Gemeinschaft für unser Wohlbefinden. Und wie die aktuelle, empirische Glücksforschung bestätigt, auch der Umkehrschluss ist zulässig: Allein sein macht nicht glücklich!

Wenn das alles aber schon seit über 2000 Jahren bekannt ist, weshalb erlebt das Thema «Netzwerke» denn gerade jetzt einen derartigen Boom? Meines Erachtens gibt es dafür drei Gründe. Erstens: Die abnehmende Bedeutung traditioneller Institutionen. Die klassischen Gesellschaftsformen wie Familie, Kirche und Staat können ihre Sinn stiftenden Rollen immer weniger gut wahrnehmen. Zweitens: Die Dynamisierung unseres Daseins. Frühere gesellschaftliche

«Netzwerken und Glückseligkeit sind Tätigkeiten, nicht Zustände.»

Zusammenschlüsse waren in der Regel zeitlich unlimitiert, aber regional beschränkt; heute ist das genau umgekehrt. Die Mobilitätsmöglichkeiten sind zahlreich und die entsprechenden Realisierungskosten tief. Unsere «Reichweite» hat sich radikal vergrössert, und im Internet entstanden bisher ungeahnte Möglichkeiten, sich mit anderen Menschen zu verbinden und virtuelle Gemeinschaften zu bilden. Der dritte Grund ist bei den Begriffen zu finden. «Netzwerk» hat eine eindeutig positive Konnotation. Begriffe prägen das Denken, und für das Pflegen und Nutzen von Beziehungen standen uns lange nur negativ geprägte Begriffe wie «Filz» und «Vetterliwirtschaft» zur Verfügung.

Der Unterschied zwischen «Filz» und Netzwerk ist weniger in der Struktur als vielmehr in der Funktionsweise zu finden. Im «Filz» gilt: Wer hat (manchmal auch: wer ist), dem wird gegeben, im Netzwerk lautet der Grundsatz: Wer gibt, dem wird gegeben. Selbstverständlich darf man auch einmal nehmen, nur sollte man sich dabei stets an den praktischen Imperativ von Kant halten: «Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloss als Mittel brauchst!»

Mit anderen Worten: Wenn Sie ein guter Netzwerker sein wollen (und der Glückseligkeit ein kleines Stückchen näher kommen möchten), respektieren Sie Ihre Mitmenschen und tun Sie Gutes. Netzwerken und Glückseligkeit sind Tätigkeiten, nicht Zustände.

Indiskreten Mitarbeitern ins Gewissen reden

SWISSCOM IT SERVICES

Wie geht man damit um, wenn von mehreren tausend Beschäftigten einige wenige heisse Drähte zur Presse unterhalten und sie mit unliebsamen Informationen füttern?

ECKHARD BASCHKE

Die Schlagzeile konnte deutlicher nicht sein. «Tamedia mit Swisscom unzufrieden», hiess es am 26. März im «IT Reseller», Schweizer Fachmagazin aus dem Hause Compress Media, Auflage 7000 Stück. Und weiter: «Umständliche Service-

techniker und fehlendes Know-how verärgern Tamedia. Dem Medienkonzern macht das Outsourcing an Swisscom zu schaffen.» War Swisscom IT mit dem Medienhaus an einen allzu geschätzten Kunden gelangt, dass es einen kritischen Artikel setzte?

Da ist kommunikative Kompetenz gefragt. Kommt dazu, dass der dreispaltige Text zu allem Ungeheuerlichen auch noch zutrifft, wie Swisscom IT Services (SCIS) zugeben muss – nicht ohne zu erwähnen, dass die zitierten Verbesserungsmassnahmen bereits greifen. Allerdings: «In diesem Fall wurden den Medien vertrauliche Informationen zugespielt, was kein Arbeitgeber akzeptieren kann. Das schafft ein

Klima von Misstrauen», sagt Swisscom-Mediensprecher Sepp Huber gegenüber der «Handelszeitung».

Moralische Schelte im Intranet

Die Reaktion der Kommunikationsverantwortlichen bei der SCIS liess nicht lange auf sich warten: Im Intranet wurde an die über 2600 SCIS-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits am nächsten Tag im Newsletter «it info» appelliert, solches Treiben inskünftig zu unterlassen. Im Sinne transparenter Information heisst es darin klar, der Artikel spreche «Fakten an, die im Kern zutreffen».

Trotzdem trafen solche Indiskretionen «in erster Linie die Kolleginnen und Kollegen, die sich –

oftmals rund um die Uhr – für ihre Kunden einsetzen», und sie müssten dann «aus den Medien erfahren, dass sie offenbar schlechte Arbeit leisten». Oder anders interpretiert: Mit den Aufgaben wegen der dünnen Personaldecke überlastet sind. Verantwortlich dafür: SCIS-Chef Michael Shipton, der ja, so der Rundbrief, immer ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Leute habe.

Die Karre im Sumpf

An Ehrlichkeit ist das «it info» kaum zu übertreffen. Er macht klar: Gerade in schwierigen Zeiten müsse man doch viel eher «zusammenrücken, sich gemeinsam einsetzen und den Karren mit vereinten Kräften aus dem Sumpf zie-