



Interview
Erfolgsfaktor
Unternehmenskultur

Assessment
Center
Vertriebsmitarbeiter

MR Job-Trend
Rekrutierungsindex

News
MR Bremen
MR Düsseldorf
MR München
MR Hamburg

www.mrgruppe.de
www.intersearch.org

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Ein Gespräch mit Frank Schaar, Vorstandsvorsitzender der Converium (Deutschland) AG und Mitglied des Global Executive Committee. Sein Erfolgsrezept: transparente Entscheidungswege, respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern und Spaß bei der Arbeit

Die Geschichte der Converium ist kurz, aber erfolgreich. Im Jahr 2001 ging der Konzern an die Börse (vormals Zürich Rückversicherung), heute steht er an achter Stelle der zehn größten Rückversicherer und beschäftigt rund 850 Mitarbeiter weltweit. Die drei Zentren des Unternehmens befinden sich in Köln, Zürich und New York. Frank Schaar, 43 und studierter Versicherungsbetriebswirtschaftler, ist von Anfang an dabei. Durch Schaffung einer Corporate Culture, durch Vernetzung des Managements und viel persönlichen Einsatz aller Mitarbeiter ist ein eindrucksvoller Start gelungen: Converium konnte seinen Nettogewinn im vergangenen Jahr um 73% steigern.

Ihr Unternehmen stellt neue Mitarbeiter ein, erzielt enorme Gewinne. Wie machen Sie das?

Als Rückversicherer dreht man ein ziemlich großes Rad. Das ist sehr zeitintensiv, wir arbeiten ja mit verschiedenen Erdteilen zusammen. Der Arbeitseinsatz ist hoch. Und das kriegen Sie nur hin, wenn Sie Ihren Leuten ein vernünftiges Umfeld schaffen. Für mich ist das eine Frage des Stils. Wenn man mich fragt, was ich beruflich mache,

sage ich immer: Ich bin „Entertainer“. Mein Job ist es, die Leute bei Laune zu halten. Jeder soll hier morgens mit einem guten Gefühl reinkommen, die Chemie muss stimmen. Ich würde nicht akzeptieren, wenn jemand laut wird, wenn jemand persönliche Vorwürfe macht. Ein Paradies kriegt man nicht hin, so blauäugig bin ich nicht, weil man mit einer gewissen Unternehmensgröße immer einen Querschnitt der Gesellschaft drin hat – mit allen Problemen. Das haben wir hier auch. Aber den größten gemeinsamen Nenner zu finden, das ist Aufgabe genug.

Wie fördern Sie das „Entertainment“?

Wir lachen viel, wir haben viel Spaß, wir feiern auch gern. Ich fördere Zusammenkünfte zwischen Mitarbeitern. Ob das Karneval ist, eine Weihnachtsfeier oder ein Fußballturnier für die ganze Familie. Wenn die Menschen in einer lockeren ungezwungenen Atmosphäre zusammenkommen, wächst auch die Einsatzbereitschaft. Das Commitment ist größer. Ohne positive Rahmenbedingungen geht gar nichts. Das gilt auch international. Wenn man die Leute so weit verstreut

hat, ist das eine Riesenaufgabe.

Hat der Neuanfang 2001 eine Aufbruchstimmung erzeugt?

Ja, das war ein Riesenvorteil. Vor dem Börsengang haben wir Tag und Nacht gearbeitet. Monatelang. Morgens sind die Leute zum Duschen nach Haus gefahren und gleich wieder reingekommen. Wir haben zusammen gezittert, hätte ja auch schief gegen können. Sie glauben gar nicht, wie das zusammengeschweißt hat. Auch das zeigt: Wir glauben an das Team.

Konnten Sie die Neustrukturierung im internationalen Raum fortführen?

Wir sind dabei. Wir versuchen die Mitarbeiter zu fördern, wir haben sehr viele Best Practice Groups, die sie über Sachthemen zusammenbringen. Oder wir laden sie eine Woche lang ein, über bestimmte Themen nachzudenken und zu diskutieren. Denn Sie brauchen Vertrauen im Unternehmen. Das kriegen Sie nicht über E-Mails und Telefonate. Sie müssen das Gesicht dahinter kennen. Und dann muss man noch die kulturellen



Frank Schaar

Unterschiede beachten. Eine einheitliche globale Kultur – geht nicht. Ich muss den Leuten so viel Freiraum lassen, dass sie sich wiederfinden. Bei aller Globalität müssen Sie lokale Dinge pflegen.

Was hat sich denn für den Kunden verbessert?

Die ganze Umstrukturierung hat der Kunde kaum mitgekriegt. Die Rückversicherung ist ein sehr personenbezogenes Geschäft. Die Kundenbetreuer auszuwechseln wäre deshalb falsch. „One face to the customer“ – die Berater sind dieselben, sie werden aber anders gemanagt, global gemanagt. D.h. wenn ein Kundenbetreuer hier in Köln ein spezielles Problem hat, dann stellt er sich ein internationales Team zusammen. Wir haben eine unwahrscheinliche Transparenz, was die Leute anbelangt, wir wissen weltweit, wer welches Wissen besitzt. Und je nach Aufgabenstellung formen Sie sich Ihr Team. Wer verkauft, ist der Kundenbetreuer.

Was bedeutet das für die Mitarbeiter? Haben Sie versucht, deren Soft Skills neu zu definieren?

Wir haben vor zwei Jahren mit weltweiten Programmen angefangen. Mit Trainingsprogrammen,

Schulungsprogrammen, auch für die Executives. Bei den Skills war gar nicht so viel zu machen. Aber wir haben viel mit den Leuten an ihren sprachlichen Fähigkeiten gearbeitet. Bei uns ist Unternehmenssprache Englisch.

Gab es Gewinner und Verlierer bei dieser neuen Art der Aufstellung?

Ich würde es so sagen: Ich kenne keinen, der deswegen gegangen ist. Wichtig ist auch – das ist übrigens ein Zeichen von Unternehmensstärke – wir haben nicht einen Berater gehabt. Die Organisationsform haben wir selbst erarbeitet und Mitte 2001 eingeführt. Nicht dass wir uns missverstehen: Ich würde schon Berater einstellen. Als Moderatoren, als Anleiter. Nur nicht, um Entscheidungen des Managements vorzubereiten. Das ist auch eine Frage der Unternehmenskultur. Bei uns laufen viele Dinge eben nicht einfach einfach „top-down“, sondern „bottom-up“, die betroffenen Mitarbeiter entwickeln die Lösung selbst.

In den meisten Unternehmen läuft es genau umgekehrt. Haben wir zu schlechte Manager, oder woran liegt es?

Manche haben vielleicht Angst. Eigene Schwäche hat viel damit zu tun. Das Peter-Prinzip, ich glaub daran. Das Potenzial im Unternehmen wird einfach viel zu wenig genutzt. Es muss einem nur gelingen – denken Sie mal an den Entertainer-Gedanken – die Leute dazu bewegen mitzumachen. Diese Flexibilität im Kopf, die müssen Sie hinkriegen.

Stellen Sie zukünftig auch nur noch Manager ein, die genauso flexibel und mobil sind? Diesen Typus

gibt es ja nicht überall.

Das ist richtig. Aber die Gesamtkonstellation muss stimmen. Ab und zu gibt es auch mal einen Fehlgriff, da müssen Sie wieder konsequent sein. Solche Leute werden nicht durchgezogen, sondern von denen trennt man sich. Auch dabei muss man glaubwürdig bleiben. Wenn die Mitarbeiter Ihnen abnehmen, dass Sie ehrlich sind, dann akzeptieren sie auch harte Entscheidungen.

Hängt es auch vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ab, wie freundlich man sein kann?

Wir haben zwei, drei sehr schwierige Jahre hinter uns, wo dieses Unternehmen sehr hohe Verluste gemacht hat. Genau in dieser Zeit haben wir diese Kultur entwickelt. Nein, es hängt davon nicht ab. Das ist eine Stilfrage.

Also kein Mehraufwand, der sich in Kosten niederschlägt?

Das ist gut investierte Zeit, gut investiertes Geld. Wir haben wenig Fluktuation, einen niedrigen Krankenstand. Sie merken es daran, dass die Leute hier Überstunden vor sich herschieben. Das sind die Indikatoren. Alles auf Heller und Pfennig auszurechnen, das geht nicht.

Wie führen Sie neue Mitarbeiter in die Unternehmenskultur ein?

Durch Begleitung. Für jede Neueinstellung gibt es einen Paten, der den Neuen die ersten Monate an die Hand nimmt. Dann gibt es Gespräche und die ersten Workshops. Ich brauch keine vier Wochen um zu sehen, ob es mit jemandem funktioniert oder nicht. Ich glaube daran, dass ich die

Persönlichkeit eines Menschen nicht ändern kann.

Merkt der Kunde etwas von der neuen Unternehmensphilosophie?

Ja. Zufriedene Mitarbeiter strahlen das aus. Ganz wichtig. Ich werde nie vergessen, wie ich vor Jahren vor den Vertretern einer Versicherung saß, die ich vorher nie gesehen hatte. Und nach zehn Minuten fingen die an, mir ihr Herz auszuschütten. Wie schlecht es ihnen geht. Wenn ich dann Kunde bin, ist das doch ein eindeutiges Signal. Und wenn Sie dann Leute haben, die positiv über ihr Unternehmen denken, das sehen Sie, ganz klar.

Wie schaffen Sie es, das mit den anderen Büros zu koordinieren?

Ich muss Präsenz zeigen, bin sehr viel unterwegs.

Sie sagen ja selber, es ist nicht das Paradies, aber Sie sind sehr weit gekommen. Gibt es da überhaupt noch Ziele?

Die gibt's immer. Sie können immer irgendwas verbessern. Wir werden weiter ausbauen: Training Development. Wo wir fachliche Dinge verknüpfen mit der Möglichkeit, Leute noch stärker zusammenzubringen – Best Practice Groups. Das haben wir uns noch auf die Fahnen geschrieben. Talent-Management auch. Ich träume davon, einen Pool aufzumachen von High Potentials, die Sie weltweit einstellen können.

Das Interview führten Michael Papra, Senior Consultant, und Regine Dee, freiberufliche Journalistin, Hamburg

Vertrieb auf dem Prüfstand – 100 Außendienstler im AC

Der komplette Vertriebsaußendienst – rund 100 Verkäufer und Führungskräfte – der deutschen Tochtergesellschaft eines namhaften, weltweit tätigen Konzerns wurde zu einem Assessment Center (AC) eingeladen, das wir – das Competence Center MR Resources der MR Personalberatung – in unseren Büros in Hamburg, Bremen, Bad Homburg, Düsseldorf und München durchführten.

Die Teilnehmer durchliefen ein ausgewogenes Programm aus Tests und Übungen, um Potenzial und Leistungsfähigkeit zu zeigen und Trainingsbedarf deutlich zu machen. Das Unternehmen legte Wert auf objektive, vergleichbare Ergebnisse und erwartete ein aussagefähiges Bild seines Außendienstes bezogen auf die Kompetenzen Gesprächsführung, Kritik und Konflikt, Kundenorientierung, unternehmerisches Denken und Problemlösung.

Das Assessment Center wurde speziell auf diese Kompetenzbereiche ausgerichtet und enthielt im Einzelnen ein Rollenspiel aus dem Bereich Zusammenarbeit, eine Marketing-Fallstudie zur Bewältigung einer komplexen Situation, einen Test zur Einschätzung des logischen Denkvermögens sowie einen Online-Test zur Erarbeitung des berufsbezogenen Persönlichkeitsprofils.

Direkt nach dem Abschluss der Aktion lagen uns signifikante Einzel- und Gruppenergebnisse vor, die dem Unternehmen Aufschluss über die Kompetenzen gaben und gezielt Empfehlungen zur Personalentwicklung enthielten. Ein weiterer positiver Aspekt bestand nach Einschätzung unseres Auftraggebers darin, dass alle Teilnehmer hoch motiviert aus den Veranstaltungen kamen und die häufig in solchen Projekten anzutreffende Prüfungsangst unbedeutend blieb.



Christiane Groß
Leiterin Competence Center MR Resources
E-Mail: c.gross@mrgruppe.de

MR Job-Trend

Vorsichtiger Optimismus bei der Personalrekrutierung

Quartalsweise führt die MR Personalberatung eine Befragung von derzeit mehr als 100 Unternehmen zu ihrem Rekrutierungsverhalten durch. Aus den Ergebnissen lässt sich ein Früh-Indikator ableiten, um Bewegungen am Arbeitsmarkt abbilden zu können. Der Fragebogen richtet sich an Geschäftsführer, Vorstände und Personalverantwortliche, die Aussagen zur Rekrutierung in ihrem Unternehmen oder ihrer Unternehmens-einheit machen können.

Wie die nebenstehende Übersicht verdeutlicht, steigt die Bereitschaft, vakante Positionen neu zu besetzen. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Anzahl der vakanten Positionen, die nicht neu besetzt werden, sinkt. Die Zahlen zeigen auch, dass sich im Vergleich zum Herbst 2003 die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage der befragten Unternehmen verändert hat: Die Lage wurde im Frühjahr insgesamt als besser bewertet.

Wenn Sie an dieser Untersuchung teilnehmen möchten, wenden Sie sich bitte an Ihre Beraterin oder Ihren Berater bzw. an das nächstgelegene Büro der MR Personalberatung. Sie finden die Adressen auf der Rückseite dieser visions-Ausgabe.

Status Quo bei der Rekrutierung vakanter Positionen

Positionen werden neu besetzt

Herbst 2003:	39%
Frühjahr 2004:	40%

... werden teilweise neu besetzt

Herbst 2003:	39%
Frühjahr 2004:	46%

... werden nicht neu besetzt

Herbst 2003:	22%
Frühjahr 2004:	14%

Erwartungen hinsichtlich der Rekrutierung für das nächste Quartal

Verbesserung des Status Quo

Herbst 2003:	10%
Frühjahr 2004:	20%

Status Quo bleibt unverändert

Herbst 2003:	81%
Frühjahr 2004:	72%

Verschlechterung des Status Quo

Herbst 2003:	9%
Frühjahr 2004:	8%

Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des befragten Unternehmens

Herbst 2003:	31% gut
	43% befriedigend
	26% unbefriedigend
Frühjahr 2004:	37% gut
	52% befriedigend
	11% unbefriedigend

News

MR Bremen

Veranstaltung am 29. April 2004:

„Management Auditierung als unterstützen- des Auswahl- und Qualifizierungsinstrument“

Auch in diesem Jahr setzen wir die Veranstaltungsreihe mit Themen aus dem Personalbereich fort. Am 29. April wird die Management Auditierung anhand praktischer Beispiele vorgestellt. Nähere Informationen zu den Veranstaltungen erhalten Sie im Bremer Büro (Tel. 0421/ 16 27 99 oder bremen@mrgruppe.de).

MR Düsseldorf

Robert Rosenbach (42 Jahre) verstärkt als Associate Partner seit November 2003 unser Büro in Düsseldorf. Nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium startete er zunächst im Controlling, bevor er vor rund 14 Jahren in die Personalberatung einstieg. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der verarbeitenden Industrie sowie in der Konsumgüterbranche.

E-Mail: r.rosenbach@mrgruppe.de

MR München

Viktor Felber (38 Jahre), seit Dezember 2003 Associate Partner im Münchner Büro, war als Dipl.-Wirtschaftsingenieur neun Jahre in leitender Funktion im Vertrieb von Markenartikeln und Konsumgütern tätig. Vor vier Jahren wechselte er als Consultant in die Personalberatung. Seine Spezialgebiete: Konsumgüter, Markenartikel und Handel.

E-Mail: v.felber@mrgruppe.de

MR Hamburg

Michael Papra (49 Jahre) ist seit Anfang 2004 Senior Berater in Hamburg. Der Jurist durchlief verschiedene Stationen im Personalwesen und arbeitet seit sechs Jahren als Personalberater im Executive Search. Die Investitionsgüterindustrie sowie die Dienstleistungsbranche – insbesondere Professional Services, Rechtsanwälte und Unternehmensberater – zählen zu seinen Schwerpunkten.

E-Mail: m.papra@mrgruppe.de

Im Un-Ruhestand: Hans Schütt

„Die Welt ist voller Kunden“, so Hans Schütt – nur jetzt müssen sich andere darum kümmern: Ende vergangenen Jahres ist der geschäftsführende Gesellschafter der MR Personalberatung aus dem Berufsleben ausgeschieden.

Menschenkenntnis, Weltläufigkeit, eine Spürnase für den richtigen Kandidaten machen nicht zuletzt einen erfolgreichen Personalberater wie ihn aus. 1989 baute Hans Schütt unser Büro in Düsseldorf auf, nachdem er zuvor das Personalgeschäft von Grund auf gelernt hatte. Nach Jura-Studium und Einzel-AC landete Hans Schütt im Personalwesen und war noch keine 30, als er Personalleiter bei der DEMAG Baumaschinen GmbH wurde. Danach folgen Namen wie Jacobs, Herta, Textar auf seiner Karriereleiter.

Jetzt hat er andere Ziele im Auge: Auf der Landkarte gibt es noch ein paar weiße Flecken, die er mit seiner Frau erkunden will. Und wir hoffen, dass er uns ab und an eine E-Mail aus der Ferne schickt.

InterSearch®
WORLDWIDE LTD.



MR Personalberatung GmbH

MARES
Personalmarketing GmbH

22085 Hamburg · Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
Tel. 040/ 46 88 42 0 · Fax 040/ 46 88 42 42
E-Mail: hamburg@mrgruppe.de

28195 Bremen · Spitzenkiel 14/15
Tel. 0421/ 16 27 99 · Fax 0421/ 16 27 988
E-Mail: bremen@mrgruppe.de

40597 Düsseldorf · Benrather Schloßallee 121
Tel. 0211/ 77 92 89 0 · Fax 0211/ 77 92 89 99
E-Mail: duesseldorf@mrgruppe.de

61348 Bad Homburg · Louisestraße 101
Tel. 06172/ 17 05 0 · Fax 06172/ 17 05 26
E-Mail: bad.homburg@mrgruppe.de

82008 Unterhaching · Ottobrunner Straße 37
Tel. 089/ 66 56 17 0 · Fax 089/ 66 56 17 70
E-Mail: muenchen@mrgruppe.de

10369 Berlin · Storkower Straße 207
Tel. 030/ 42 18 40 0 · Fax 030/ 42 18 40 23
E-Mail: berlin@mrgruppe.de

Redaktion:
Dr. Manfred Zeidler
Monika Böttcher-Krause

Nachdruck mit Quellenangabe
MR Personalberatung gestattet