Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 92 (1985)

Heft: 6

Rubrik: Personalvermittlung/Unternehmensberatung

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Personalvermittlung/ Unternehmensberatung

Worin unterscheiden sich die Unternehmensberater?

Eine langjährige Entwicklung lässt die Frage offen!

Am Anfang einer Beratungstätigkeit stand vor fünfzehn Jahren noch häufig der Satz: «Unsere Zusammenarbeit ist vertraulich. Wir gehen davon aus, dass Sie niemandem davon Kenntnis geben». Heute, nach mehr als fünfzehnjähriger Entwicklung der Unternehmensberatung in der Schweiz, ist diese Haltung bei den meisten Grossunternehmen verschwunden. Die zunehmende Normalität der Beratung zeigt sich auch daran, dass kleine und mittelgrosse Unternehmen mehr oder weniger offen zum Berater gehen. Diese Leistung ist in erster Linie das Ergebnis der Anstrengungen grosser amerikanischer Beratungsunternehmen, aber auch einiger Schweizer Berater, die den qualitativen Anschluss an deren Leistungen sicherstellen konnten. Im Soge dieser Entwicklung kam es allerdings auch zu einer heute beinahe unüberschaubaren Zahl von Beratern, deren Leistungen nicht leicht zu gewichten sind.

Unternehmensberater gibt es wie Sand am Meer, aber gute Berater sind eher selten zu finden. Bekannt geworden sind die Einsätze von McKinsey & Company und Hayek bei einer Reihe Schweizer Unternehmen. McKinsey und die «Boston Consulting Group» haben ganze Denkschulen ausgelöst, die heute unter verschiedenen Namen Anwendung finden. Schweizer Beratungsunternehmen wie Knight Wegenstein, Hayek und Egon Zehnder haben im Gegenzug die nationalen Grenzen weit überschritten und sind international erfolgreich und bedeutend geworden. Wer nun beabsichtigt, einen Berater beizuziehen, muss aus einer sechsteiligen Typenliste auswählen:
- Generalisten oder Spezialisten
- Internationale und nationale
- Gross- oder Kleinfirmen oder Einzelberater.

Generalisten und Spezialisten

Generalisten befassen sich zum grössten Teil mit Fragen der allgemeinen Unternehmensführung, das heisst mit Fragen, welche eine Integration der verschiedenen funktionellen Gebiete eines Unternehmens verlangen. Solche Fragen sind z.B. Unternehmensstrategie, Fusionen und Akquisitionen, technologische und Forschungsplanung oder Produkte-Marktstrategien. Spezialisten befassen sich lediglich mit einem Bereich, sei es dem Personalwesen, der Kommunikation, der Produktion und dem Marketing; auch gibt es Branchenspezialisten, wie zum Beispiel Gherzi in der Textilbranche.

Generalisten haben – oft ungewollt – häufig eine Tendenz zur Spezialisierung, während viele Spezialisten versuchen, sich zu Generalisten zu entwickeln. So spielt Knight Wegenstein eine bedeutende Rolle in der Giessereibranche, Booz, Allen & Hamilton sind stark in der Metallverarbeitungsindustrie, McKinsey hat eine wichtige Rolle bei den Banken und in der Mineralölindustrie und ist heute bekannt als Spezialist der Gemeinkostenwertanalyse. Die Boston Consulting Group verhalf dem Begriff des «product portfolios» zum Welterfolg. Beinahe alle diese Firmen bieten jedoch ein viel breiteres Spektrum von Dienstleistungen an als die Spezialitäten, die sie bekannt gemacht haben.

Spezialisten in der Suche von Führungskräften, wie z.B. Egon Zehnder, wachsen über die Personalberatung hinaus, indem sie Fusionen und Akquisitionen in ihr Dienstleistungspaket aufnehmen. Andere Spezialisten aber werden Experten in bestimmten Teilbereichen, so Winter Partners, die ursprünglich allgemeine EDV-Berater waren, jetzt aber in erster Linie auf Banken-Informationssysteme ausgerichtet sind.

Internationale Firmen qualitativ führend

Zweifellos sind die amerikanischen Firmen die Pioniere der Unternehmensberatung. Sie fassten in den sechziger Jahren in Europa Fuss und haben erst die Entwicklung nationaler Beratungsunternehmen möglich gemacht. Typische Schweizer Beratungsfirmen haben viel von ihren US-Vorbildern gelernt, sei es durch Übernahme des Personals oder der Techniken. Der wachsende Markt hat dann die Bildung grosser nationaler Beratungsfirmen ermöglicht, so auch von Instituten wie dem Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH Zürich (BWI) und dem Management Zentrum der Hochschule St. Gallen. Es ist keine Minderung der Leistungen nationaler Unternehmen, wenn die Feststellung gemacht wird, dass die grossen internationalen Unternehmen im Durchschnitt eine bessere Qualität aufweisen als rein nationale Firmen. Dies gilt nicht nur für die Schweiz, sondern auch für andere westeuropäische Länder.

Was bedeutet Grösse in der Beratung

Die Grösse einer Beratungsfirma ist kein Beweis für ihre Qualität. Da es ausserordentlich schwierig ist, geeignete Kandidaten für die allgemeine Unternehmensberatung zu finden, ist es durchaus möglich, dass das Qualitätsniveau sehr grosser Beratungsfirmen durchschnittlich niedriger liegt als das einer kleineren. Die französische Beratungsgesellschaft Cegos hat mehrere tausend Mitarbeiter. Bei dieser Grösse ist es schlechterdings unmöglich, dass jeder einzelne Berater überdurchschnittliche Leistungen erbringt, wie sie für eine Tätigkeit auf der Ebene der Unternehmensführung erforderlich sind.

Für gewisse Probleme muss allerdings eine grosse Beratungsfirma eingesetzt werden. Wenn z.B. ein multinationales Unternehmen mit vielen tausenden Angestellten eine allgemeine Beurteilung seiner Ist- und Soll-Lage durchführen will, so ist dazu eine Beraterprojektgruppe nötig, wie sie nur von grossen Firmen gestellt werden kann.

Diesen Beratungsunternehmen stehen Kleinfirmen und Einzelberater gegenüber, die oft jahrelang in grossen Beratungsfirmen tätig waren und sich selbständig gemacht haben. Im positiven Fall arbeiten sie intensiver mit ihren Klienten zusammen, als dies grössere Firmen tun können. Sie sind auf keinen Fall zu verwechseln mit Einzelberatern, welche eigentlich arbeitslos sind. Wenn der Einzelberater jedoch eine jahrelange, erfolgreiche Praxis nachweisen kann, so ist anzunehmen, dass er Beratung von hoher Qualität bietet. Er hätte sonst nicht überlebt.

Dank der Möglichkeit, persönlich und oft auch längerfristig als Gesprächspartner der Unternehmensleitung zu wirken, eignet sich die kleine Firma oder der Einzelberater insbesondere für Mittel- und Kleinunternehmen sowie für Divisionen von Grossunternehmen.

Woran lässt sich Qualität erkennen?

Ein Unternehmensberater kann nur dann qualitativ hervorragend arbeiten, wenn seine Leistung richtig eingeordnet ist. Es ist keinesfalls selten, dass firmeninterne Diagnosen, aufgrund derer ein Berater engagiert wird, nicht zutreffen. So ist es zum Beispiel möglich, dass offensichtliche Logistikprobleme durch eine falsch orientierte Marketingpolitik verursacht werden. Deshalb sollen diese internen Diagnosen mit dem Berater besprochen werden, bevor man sich definitiv auf eine Problemdefinition festlegt.

Ist die Diagnose des Problems richtig, muss der Entscheid, ob Generalist oder Spezialist, getroffen werden. Die entsprechenden Beratungsfirmen sind zu besuchen und zu prüfen. Am wichtigsten ist die Qualität des für das Beratungsprojekt einzusetzenden Personals. Sind diese Berater auch wirklich als Berater ausgebildet oder wurden sie nur für ein einzelnes Projekt eingestellt? Werden die modernsten analytischen Techniken angewandt?

Wichtig ist auch die Unterscheidung zwischen «Chefberater», der meist nur in orientierenden Gesprächen und Verhandlungen und vielleicht auch bei der Präsentation wichtiger Berichte anwesend ist, und der eigentlichen Beratungs-«Mannschaft». Lernen Sie diese Mannschaft kennen, bevor Sie einen definitiven Entscheid fällen.

Ausser dem fachlichen Können der Berater ist aber auch wichtig, dass ihre Beziehung zum Klienten gut spielt und sie innerhalb des Unternehmens akzeptiert werden. Einzelgespräche mit der Beratungsgruppe sind ein Hilfsmittel, ebenso Auskünfte über einzelne Berater.

Qualität hat ihren Preis

Ein qualitativ hochstehender Unternehmensberater ist während vieler Jahre in seinem Beruf ausgebildet worden. Er hat Erfahrung in der Lösung sehr unterschiedlicher Probleme, manchmal in sehr verschiedenen Branchen. Er kann deshalb die Probleme seiner Klienten aus einer breiten Erfahrungs-Perspektive analysieren und dementsprechende Lösungen erarbeiten. Diese Qualität hat ihren Preis – der gute Berater ist nicht billig. Seine Erfahrung erlaubt ihm aber, Problemlösungen schnell und effizient in die Praxis umzusetzen – und das hat seinen Wert.

Die Arbeitsweise prüfen

Es gibt Beratungsunternehmen, die im Elfenbeinturm arbeiten und andere, welche sehr praxisnah «an der Front» beraten. Dieser Unterschied kann oft den ersten Vorschlägen für Arbeitsprogramme entnommen werden. Enthalten sie Reisen mit Vertretern, Besuche von Fabriken, ist die Praxisnähe wahrscheinlich.

Sehr wichtig ist auch die Kommunikationsfähigkeit des Beraters. Schreibt er lange Berichte mit hunderten von Seiten, ist dies unter Umständen für ihn wichtig, weil es seine Honorare beeinflusst. Mehr Vertrauen verdienen Berater, die auch komplexe Zusammenhänge einfach vorzutragen wissen und praxisnahe Schlüsse daraus ableiten. Erst dann kostet ein Berater kein Geld, sondern bringt welches. Beratung ist dann eine Investition, welche sich in kürzester Zeit bezahlt macht.

Peter Louwerse CMC,
Louwerse Kocher & Gaide
Berater für Unternehmensführung,
Zürich und Lausanne

EDV-Textil

Bericht über neue Wege in Konzept und Zusammenarbeit

Wir informieren im folgenden nicht über Standardlösungen in den Bereichen Buchhaltung und Lohnwesen, sondern über die sogenannte Auftragsabwicklung.

Darunter verstehen wir alle administrativen Tätigkeiten vom Auftragseingang über die Arbeitsvorbereitung, Fabrikation und schliesslich Spedition und Fakturierung.

Grundsätzlich ist in dieser Auftragsabwicklung zu unterscheiden zwischen:
- Auftragsfertigung oder auch Fabrikationsprinzip genannt, d.h. der Kundenauftrag wird produziert.
- Lagerfertigung oder auch Kollektionsprinzip genannt, d.h. es wird auf Fertiglager produziert, und ab diesem werden die Kundenaufträge abgewickelt.

Im folgenden befassen wir uns mit dem ersteren Fall, der – wenn er umfassend über EDV gelöst werden soll – sehr viel anspruchsvoller ist. Zum zweiten Fall existieren bereits verschiedene Standardlösungen mit Auftragserfassung, Lagerbewirtschaftung und Fakturierung.

Die Lösung des Fabrikationsprinzips ist deshalb anspruchsvoller, weil jeder einzelne Kundenauftrag und jede Position desselben auf deren Rohstoffe aufgelöst und anschliessend über alle Fabrikationsstufen hinweg produziert werden muss.

Damit die Materialberechnungen und die Erstellung der Fabrikationspapiere (Arbeitsvorbereitung) automatisch via Computer vorgenommen werden können, braucht es eine umfassende technische Stammorganisation.

EDV-Spezialisten aus der Maschinenindustrie nicken hier verständnisvoll und werfen das Stichwort «Stücklistenauflösung» in die Runde.

Wir mussten in Zusammenarbeit mit einem solchen Spezialisten, der sich auch in der Textilindustrie gut auskennt, feststellen, dass wir für die angestrebte Lösung solche Standardprogramme aus der Maschinenindustrie nicht benützen können. Dies deshalb, weil aus Gründen der rasch wechselnden Mode in der Textilindustrie die Stammorganisation sehr viel flexibler sein muss.

Wie ist dies zu verstehen?

Ein modischer Stoff entsteht durch die Verarbeitung einer bestimmten Kett- mit einer bestimmten Schussqualität. Diese Materialien können roh sein; sie können aber auch bereits gefärbt zum Einsatz kommen, so dass

dann durch gekonnte Mischung der Kett- und Schussfarben eine Vielzahl unterschiedlicher Farbstellungen oder Coloris entsteht. Nicht genug damit, die Stoffqualitäten werden weiter modisch entwickelt, indem eine bestimmte Figur, ein Dessin, eingearbeitet wird.

Kettmaterialien, Schussmaterialien, Kettfarben, Schussfarben und Dessins können fast beliebig vermischt und ausgetauscht werden, und zwar geschieht dies mindestens zweimal jährlich für jede neue Kollektion.

Somit versteht sich nun, dass die Stammorganisation sehr flexibel aufgebaut werden muss, und wir unterscheiden deshalb zwischen folgenden Stämmen:
a) Stoff-/Schussqualität
b) Kettqualität und Kettfarbe
c) Schussfarben/Coloris
d) Dessin
e) Operationen/Veredlungen
f) Kostensätze

Diese Stämme können über ein Nummernsystem auf sinnvolle Art und Weise miteinander verknüpft werden, wenn es um die Herstellung eines bestimmten Artikels geht. Diese Verknüpfungen werden aber wieder gelöst und die Stammbestandteile in ihrer Datei versorgt. Dieses Vorgehen ermöglicht eine enorme, fast unbeschränkte Vielzahl von Kombinationen und fördert damit geradezu die modische Varietät. Der eigentliche Ablauf kann gerafft wie folgt beschrieben werden:

Der Kundenauftrag wird im internen Verkauf am Bildschirm erfasst. Dabei werden nebst Kundenstamm die vorstehenden Stämme aktiviert, und es erfolgen Materialberechnungen und -reservationen.

Nach dem Ausdruck der Auftragsbestätigung werden je Position aufgrund der technischen Daten gemäss der Stämme die Fabrikationspapiere gedruckt. Dabei wird das Warenbegleitpapier mit dem Strichcode für die Stücknummer versehen.

Sobald die Warenbegleitkarte in die Fabrikation gegeben wird, werden die Materialreservationen automatisch auf Verbrauch umgebucht.

Nach jedem nun folgenden Fabrikationsschritt erfolgt eine Erfassung der Daten via Strichcode, womit zwei sehr wichtige Belange erfüllt werden:

1. Das System erfasst den Fabrikationsschritt, d.h. wir verfügen auftragsweise über eine permanente und automatische Fortschrittskontrolle.
2. Jeder Produktionsschritt wird über die technischen Daten der soeben abgewickelten Fabrikationsstufe und über den Kostensatzstamm wertmässig festgehalten und auf das Produkt geschlagen.

Vor allem der zweite Punkt ermöglicht die Erfüllung eines langjährigen Wunsches der Textilindustrie, nämlich ständige Verfolgung des Wertflusses und damit permanente wertmässige Kenntnis der «Ware in Arbeit» (mitlaufende Kalkulation).

Gegen Ende der Produktionsstufen samt Auswärtsveredlung werden die effektiven Fertigmasse des Stoffes am Bildschirm erfasst, so dass – abgesehen von Paketnummern und einigen Versanddaten – praktisch automatisch fakturiert werden kann.

Das vorstehend kurz beschriebene Programmpaket ist schon recht weit aufgebaut und wird im September 1985 zum Einsatz gelangen.

Dabei ist weiter interessant, dass eine Schweizerische und eine österreichische Firma mit einer spezialisierten EDV-Unternehmung zusammenarbeiten um eine moderne, unter den neuesten Erkenntnissen wie

- mehrere Jahrzehnte Erfahrung bei der Einführung von Computerlösungen,
- Anwendung der leistungsstarken Computersysteme,
- zukunftsorientierte Datenbankphilosophie,

EDV-Textillösung zu konzipieren.

Obschon die beiden Firmen Konkurrenten sind, kam man zum Schluss, im EDV-Bereich könne ohne weiteres ein gemeinsames Projekt erarbeitet werden, spart man doch mit diesem Vorgehen sechsstellige Beträge ein.

Weiter haben sich beide Firmen geeinigt und eine Vereinbarung unterzeichnet, wonach sie bereit sind, unter Mitwirkung der EDV-Firma und des Textil-Beraters die Programme gegen angemessene Lizenzgebühren auch weiteren interessierten Firmen zur Verfügung zu stellen.

K. Zollinger
Zeller + Zollinger
Unternehmensberatung AG
8802 Kilchberg

Die Schweizerische Kaufmännische Stellenvermittlung (SKS)

Die Arbeitsmarktlage im Bereich der Stellenvermittlung für kaufmännisches Personal darf als günstig beurteilt werden. Die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern zeigt weiterhin eine steigende Tendenz. Es bleibt jedoch zu berücksichtigen, dass regionale Unterschiede bestehen und insbesondere die Westschweiz, auch im Einzugsgebiet von Genf, im letzten Quartal 1984 unterdurchschnittliche Vakanzmeldungen verzeichnete.

Im Berichtsjahr konnten gesamtschweizerisch 1735 Dauerstellen vermittelt werden, 4% mehr als im Vorjahr. Die Nachfrage stieg mit 21,3% deutlich. Demgegenüber nahm die Zahl von Bewerbern um 4,8% ab. 1984 entfielen auf eine Bewerberin 0,99 offene Stellen (0,77 im Vorjahr). Für die Herren verbesserte sich diese Vergleichszahl von 0,63 auf 0,77.

Von der verbesserten Situation konnten leider nicht alle Stellensuchenden im gleichen Mass profitieren. Nach wie vor wird jüngeren, gut ausgebildeten Fachkräften, die bereits über einige Berufserfahrung verfügen, der Vorzug gegeben.

Bei gleichbleibender Nachfrage nach Lehrplätzen hat sich das Stellenangebot verringert. Gesamtschweizerisch wurden uns 20% weniger Stellen gemeldet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die Stellensuchenden frühzeitig direkt an Firmen wenden. Zudem kommen vermehrt Vermittlungen durch die kantonalen Lehrstellennachweise zustande, die ohne Kostenfolge für den Arbeitgeber sind. Deshalb wird darauf verzichtet, Lehrstellen unter Beizug eines Vermittlers zu vergeben. Ganz besonders wird auch auf gute schulische Leistung geachtet, bevor ein Lehrverhältnis eingegangen wird.

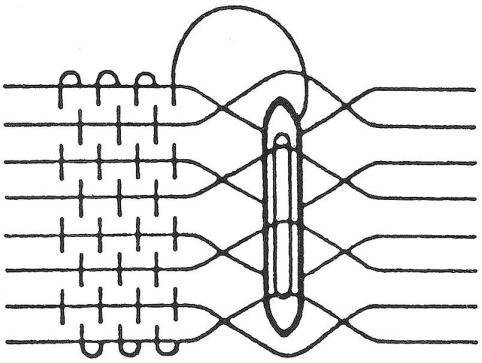
Im Temporärsektor ist die Entwicklung sehr erfreulich, konnten doch 24,5% mehr Einsatzstunden erzielt werden als im Vorjahr.

Die neueste Dienstleistung der SKS erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Der Sprachendienst, eine neutrale Beratungsstelle für sprachliche Weiterbildung im Ausland, hatte über 6000 Anfragen zu bearbeiten, was zu 1066 Anmeldungen an von uns empfohlene Schulen führte.

Hirschmann
Consulting

Rautistrasse 12 CH · 8047 Zürich
Telefon 01/493 10 51 Telex 822 832 hico ch

In der Schweiz, in Deutschland
und in Österreich



Ihre EDV-Generalunternehmung in der Textilbranche

– Hardware Evaluation
– Software Projektierung
– Betreuung und Unterstützung

Ihre Lösung interessiert uns!
Wir sind in der ☒ Sparte tätig!

☐ Spinnerei ☐ Veredlung
☐ Weberei ☐ Stickerei
☐ Strickerei ☐ _____

Firma: _____
_____
_____

zuständig: _____

Bemerkung: _____

Converta AG, 8872 Weesen
Telefon 058/43 16 89

– Chemiefaser Konverterzüge
– Effektfaserbänder

Struktur und Effektgarne
Nm 1.0–5.0 in 100% Baumwolle
Baumwolle/Wolle, Chemiefasermischungen,
rohweiss und gefärbt.

TRICOTSTOFFE

bleichen
färben
drucken
ausrüsten

E. SCHELLENBERG TEXTILDRUCK AG
8320 FEHRALTORF TEL. 01-954 12 12

Beförderung oder Suche? Im Zweifel für den internen Kandidaten

Ob der Kandidat für eine Kaderstelle aus den eigenen Reihen stammt oder von extern kommt – unumgänglich ist, dass die von ihm mitgebrachten Voraussetzungen stimmen. An Ausbildung, beruflicher Werdegang und Persönlichkeit sind immer höchste Ansprüche zu stellen, wenn der Erfolg des Unternehmens nicht schon von vorneherein aufs Spiel gesetzt werden soll. Der geeignete Kandidat muss auch die Eigenschaft mitbringen, sich stets flexibel an neue Gegebenheiten anpassen zu können. Was aber nicht heisst, dass er unter jedem Entscheidungsdruck sogleich Grundsatzentscheidungen fällen und den ganzen Betrieb umkrempeln soll. Vielmehr wird er danach trachten müssen, unter Berücksichtigung aller konkreten Umstände, im ganzen Problemkomplex jenen einzelnen Faktor zu isolieren, der einen flexiblen Entscheid erfordert. Oftmals bietet der Mann aus den eigenen Reihen mehr Gewähr dafür, dass das gelingen wird.

Die optimale Zuordnung des Managers ist unumgänglich. Vor dem Hintergrund der wachsenden Anforderungen an die Führungskraft wird verständlich, warum die Wirtschaft dem «Management Development» immer mehr Gewicht beimisst. Ein Konzern wie Unilever wendet heute für formelle Ausbildung nahezu gleichviel auf wie für Forschung und Entwicklung.

Ein Drittel dieses Aufwandes wird für die Managementschulung verwendet. Die Schweizerische Bankgesellschaft hat einmal errechnet, dass fast zehn Prozent ihrer Mitarbeiter ständig in Fort- und Weiterbildung stehen, wobei die Führungsstufe überproportional vertreten ist.

Schlüsselfigur Manager

Es wird aber auch verständlich, dass sich eine spezialisierte Richtung in der Unternehmensberatung herausgebildet hat. Sie rückt den Manager als Schlüsselfigur ins Zentrum ihrer Dienstleistungen. Ihre Philosophie ist ebenso einfach wie wirkungsvoll: Ein Problem wird gelöst, indem der zur Bewältigung des Problems bestgeeignete identifiziert und zur Übernahme der Aufgabe gewonnen wird. So einfach die Theorie klingt, so beschwerlich ist mitunter ihre Umsetzung in die Praxis.

Am Anfang steht die Definition des Problems. Es ist zwar durchaus möglich und wahrscheinlich, dass der Auftrag an den Berater stimmt. Dennoch darf er sich nicht darauf verlassen. Er muss zunächst eine eigene Beurteilung vornehmen, um die vermutete Schwachstelle zu bestätigen oder das Profil des zu identifizierenden Kandidaten noch präziser zu erfassen. Es kann aber auch vorkommen, dass die eigene Analyse andere Folgerungen aufdrängt.

Welche Gründe führen überhaupt zur Notwendigkeit, eine Führungsposition neu zu besetzen?

Expansionsbedarf

Am naheliegendsten ist zunächst der Bedarf nach Expansion. Hier geht es darum, einen neuen Mann oder eine neue Frau zu finden, welche die als wesentlich vermuteten Fähigkeiten mitbringt und zugleich gewillt ist, etwas Neues aufzubauen und ein noch unstrukturiertes Team zusammenzuschweissen. Dieser Typ unterscheidet sich persönlichkeitsmässig deutlich vom «Nachfolgertyp», der rechtzeitig in die Fussstapfen eines Mentors tritt und dazu ausersehen ist, die Geschicke des Unternehmens nach dem natürlichen Ausscheiden seines Vorgängers in die Hand zu nehmen.

Der Mann aus den eigenen Reihen:

Seine Vorzüge:

- Das Risiko für das Unternehmen wird minimiert. Der Kandidat ist bekannt, die Auskünfte sind zuverlässig und überprüfbar.
- Der Beförderte kennt bereits den Stil des Hauses und fühlt sich in Klima und Organisation wohl.
- Die Einarbeitung beschränkt sich auf rein fachliche Probleme.
- Die Beförderung wirkt als Motivationsspritze mit gesamtbetrieblichen Auswirkungen.
- Neue Ideen können auch aus anderen Abteilungen in ein Unternehmen einfliessen.
- Leistungsabfall durch Umstellungen im Privatleben kann vermieden werden.
- Die interne Suche ist in jeder Beziehung billiger.
- Der Beförderungsweg ist meistens der schnellste.

Es ist ein Kennzeichen einer guten Führung, dass sie sich laufend um den Nachwuchs im eigenen Haus bemüht. Allerdings können nur Unternehmen einer bestimmten Grösse den Bedarf aus den eigenen Reihen decken. Kleine und mittlere Unternehmen sind meistens zur externen Suche gezwungen.

Der externe Kandidat:

Nur mit besserer Qualifikation

- Der externe Kandidat muss eindeutig besser sein als alle internen Alternativen.
- Eine systematische Suche ist der Zufallswahl vorzuziehen.
- Die eingeholten Referenzen sind vorsichtig zu beurteilen, wenn möglich nur unter Aufsicht eines aussenstehenden Fachmannes.
- Dem Kandidaten muss mehr Zeit für die Einarbeitung gewährt werden.
- Eine gewisse Grosszügigkeit gegenüber Sonderwünschen des idealen Kandidaten ist durchaus am Platz.

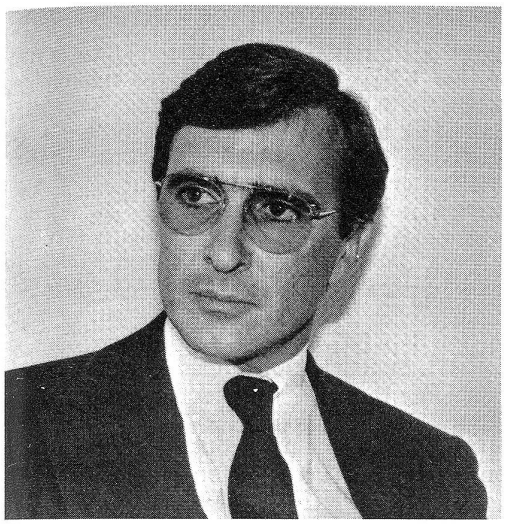
Die Suche ausserhalb der Firma ist dann ein taugliches Mittel für die Neubesetzung einer Stelle, wenn sie sorgfältig und professionell durchgeführt wird.

Der höhere Aufwand lohnt sich nur, wenn die gesuchte Führungskraft deutlich besser qualifiziert sein muss als alle internen Kandidaten. Oder wenn fundiertes Know-how von aussen in das Unternehmen eingebracht werden soll.

Plötzliches Ausscheiden

Völlig anders präsentiert sich die Situation nach einem plötzlichen Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers. Unter Zeitdruck gilt es hier, unter Inkaufnahme von Übergangslösungen, möglichst schnell wieder eine sta-

bile Situation zu schaffen. Die menschlichen Führungsqualitäten fallen sehr stark ins Gewicht, ist es doch Hauptaufgabe des neuen Mannes, das Vertrauen ins Unternehmen und in die Zukunft zu erhalten, um weitere Verluste durch freiwilligen Weggang zu vermeiden.



von Dr. Hubertus G. Tschopp
Geschäftsführender Partner der
Dr. Egon Zehnder & Partner AG

Ungenügende Leistungen

Der heikelste Fall tritt ein, wenn eine Führungskraft die von ihr erwarteten Leistungen nicht oder nicht mehr zu erbringen vermag. Ist genügend Verständnis für die Situation, die menschliche Tragik einschliesst, vorhanden, so lassen sich meistens sinnvolle Regelungen finden, die den Erfahrungsschatz des abtretenden Managers sichern.

Damit stellt sich schliesslich die Frage, wo man die geeignete Führungskraft suchen soll. Im Gegensatz zur verbreiteten Meinung geben erfahrene Berater einem Kandidaten, der aus den Reihen des Unternehmens stammt, im Zweifel stets den Vorzug.

Beförderung oder Suche – entscheidend ist das Ergebnis: Der richtige Mann zur richtigen Zeit für den richtigen Ort. Wer kann es sich heute noch leisten, auf den besten Mann – den Schlüssel zum Erfolg – zu verzichten?

Weiterbildung

Weiterbildung an der Schweizerischen Textilfachschule ist die Basis zum Erfolg

Die Schweizer Textilindustrie hat Zukunft

Aus- und Weiterbildung bedeutet Sicherung der Produktion und damit der Arbeitsplätze von morgen, bedeutet auch geistige Regsamkeit, Flexibilität und Kompetenz zur Mitsprache, auch in Zukunft. Die Schlussfeier der Schweizerischen Textilfachschule, Abteilung St. Gallen, weckte gesunden Optimismus, der das durch Rückschläge oft einseitig geprägte Image korrigiert. Wie Direktor Hanspeter Laubscher (Zellweger Uster) in seinem Grundsatzreferat ausführte, hat die Schweizer Textil- und Textilmaschinenindustrie Zukunft. Die Förderung der Flexibilität ist entscheidend, um die Exportanteile weiter auszubauen. 93 Lehrlinge und 118 Erwachsene holten im vergangenen Schuljahr an der Ausbildungsstätte der STF in St. Gallen gute Voraussetzungen für ihren beruflichen Einsatz.

Geistige Regsamkeit, Flexibilität und Kompetenz zur Mitsprache sind entscheidend für die Zukunft. STF-Schulleiter Robert Claude begrüsste neben dem Referenten Direktor Laubscher als Gäste der Schlussfeier Ernst Wegmann, Direktor der Schweizerischen Textilfachschule und Ernst Scherrer vom kantonalen Amt für Berufsbildung. Die verabschiedeten erfolgreichen Kurs-Kandidaten geben Anlass zu einem gesunden Optimismus, denn der freiwillige Einsatz zählt doppelt.

Entscheidung zur Weiterbildung

Das breite Ausbildungspaket der STF wird in der Lehrlingsausbildung durch die Zusammenarbeit mit der Handelsschule des KV ergänzt, die Textilassistenten und -laboranten werden zusammen mit der Gewerblichen Berufsschule (GBS) auf die anspruchsvolle Prüfung vorbereitet. Robert Claude betonte, wie wichtig der intensive Kontakt zwischen Lehrbetrieb und Schule sei, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Diese Kommunikation erfasse auch Gespräche über Technologien, Maschinen, moderne Betriebsorganisation und Qualitätskontrollen sowie die Zusammenhänge aller Produktionsstufen von der Faser bis zum verkaufsfähigen Endartikel.

Die Weiterbildung der Berufstätigen gestaltet sich noch schwieriger. Die Kursteilnehmer müssen einen beträchtlichen Teil ihrer Freizeit einsetzen, um sich für die steigenden Anforderungen im Beruf zu rüsten. So ist denn auch die Freude über den Erfolg des Grundlagenkurses voll berechtigt.

«Textiles Grundlagewissen»

An 23 Samstagen vom Oktober bis April mit je sechs Unterrichtsstunden erarbeiteten die Absolventen des Grundlagekurses «Textiles Grundlagewissen» ein gewaltiges Pensum. Die freiwilligen Prüfungen an zwei Samstagen in zwölf Fachgebieten bestätigen ihre Einsatzbereitschaft. Von 47 Kursteilnehmern meldeten sich 34 zur Prüfung, 24 bestanden diese mit einem Gesamtdurchschnitt von 4,7. Dass die besten Ergebnisse in schwindelnde Höhe kletterten, darf die Betroffenen mit Stolz erfüllen. Josef Stocker (Firma Heberlein) und Robert Viertler (Firma Zellweger, Uster) erreichten mit 5,7 ein blendendes Resultat.

Schweizer Textilindustrie schnitt in Europa am besten ab

In die Erfolgsfreude passte das Referat zur Position der Schweizer Textil- und Textilmaschinenindustrie. Hanspeter Laubscher, Direktor Geschäftsbereich Textil, Zellweger Uster AG, blickte aus den Erfahrungen seit den sechziger und siebziger Jahren positiv in die Zukunft.