



„Wir haben eine Ingenieurquote von etwa 5 %“  
Lothar Schäfer ist Geschäftsführer der Techem Gruppe. Vor 28 Jahren fing er dort als ITler an.  
▶ SEITE 20



Foto: dpa/Mark Sykes

Schüler fragen: Mathematik, was soll das eigentlich?  
Mathematik und Physik bleiben bei vielen Schülern unbeliebte Fächer. Eine Tagung sollte Lösungen liefern.  
▶ SEITE 21



Foto: VDI

VDI in Sachsen engagiert sich für die Landespolitik  
Sachsen hat eine Innovationsstrategie ausgegeben, mit der man zukünftige Fördermittel in den Freistaat holen will.  
▶ SEITE 23

## Beim Wort genommen



Foto: Telekom

„Zu erfolgreichem Management gehört gelegentlich, sich unbeliebt zu machen. Am Ende kann man harte Maßnahmen aber nie gegen die eigenen Mitarbeiter durchsetzen.“

René Obermann, scheidender Telekom-Chef.

Quelle: Handelsblatt

WS

## Die Woche in Kürze

### Gehalt: In den Konzernzentralen steigt das Vergütungsniveau wieder

In den Vorstandsetagen deutscher Dax-Konzerne sind Millionengehälter einer Studie zufolge inzwischen eine Selbstverständlichkeit. Nach der am Mittwoch vom „Bundesanzeiger Verlag“ veröffentlichten Untersuchung „Managergehälter 2013“ bewegten sich die Jahresgehälter regulärer Vorstandsmitglieder in der ersten Liga der deutschen Unternehmen im Geschäftsjahr 2012 zwischen 1,1 Mio. € und 5,7 Mio. €. Die Konzern-Chefs bezogen sogar zwischen 1,4 Mio. € und 14,5 Mio. €. Nach einem Rückgang in den Krisen Jahren 2008 und 2009 übertraf das Vergütungsniveau die Werte vor der Finanzkrise.  
dpa

### Gründer: Arbeitsmarkt dämpft Bereitschaft zur Selbstständigkeit

Immer weniger Menschen in Deutschland machen sich selbstständig, auch im High-tech-Bereich. Vor allem durch die gute Lage am Arbeitsmarkt sinke die Gründungsneigung, so Georg Licht vom Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Es spreche alles dafür, dass die Zahl der Neugründungen in diesem und im kommenden Jahr weiter sinken werde. 2012 gründeten nach Angaben der Förderbank KfW nur 775 000 Menschen in Deutschland eine Firma, so wenige wie nie seit Beginn der Erhebungen im Jahre 2000.  
dpa

VDI nachrichten, Düsseldorf, 13. 12. 13  
wschmitz@vdi-nachrichten.com

## BAG: Leiharbeit „vorübergehend“ ist lange möglich

VDI nachrichten, Düsseldorf, 13. 12. 13, cer

**URTEIL:** Der erwartete Paukenschlag blieb aus: Das Bundesarbeitsgericht in Erfurt hat die Höchstdauer von Leiharbeit weder definiert noch die Festanstellung von Zeitarbeitern bei Langfristensätzen erzwungen. Die Richter spielen den Ball der Politik zu.

Im Kampf gegen den dauerhaften Einsatz von Zeitarbeitnehmern sieht das Bundesarbeitsgericht den Gesetzgeber in der Pflicht. Der Neunte Senat pochte am Dienstag in seinem Urteil zwar erneut auf Einhaltung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, nach dem der Einsatz von Zeitarbeitern nur „vorübergehend“ erfolgen dürfe. Verstoße ein Unternehmen jedoch gegen dieses Dauererlassungsverbot, hätten Zeitarbeiter keinen Anspruch auf eine Festanstellung (9 AZR 51/13). Dafür gebe es in dem im Dezember 2011 geänderten Gesetz keine Handhabe.

Sanktionen festzulegen, obliege „dem Gesetzgeber und nicht den Gerichten für Arbeits-sachen“, heißt es in der Entscheidung. Verhandelt wurde der Fall eines IT-Sachbearbeiters aus dem Kreis Lörrach in Baden-Württemberg, der nach fast vier Jahren Zeitarbeit auf eine Festanstellung geklagt hatte.

Die Gewerkschaften Ver.di und IG Metall bewerteten die Entscheidung der Erfurter Richter. Der Arbeitsrechtler Peter Schüren von der Universität Münster sagte: „Das Urteil ist ein klares Signal an die Politik. Es müssen Regeln getroffen werden, um die Dauerüberlassung von Leiharbeitern wirksam zu unterbinden.“ Davor hätte sich die Regierung 2011 bewusst gedrückt. „Die bisherige Regelung ist unvollständig.“

In ihrem Koalitionsvertrag haben sich Union und SPD auf eine stärkere Regulierung der Leiharbeit geeinigt. Demnach solle die Überlassung von Arbeitnehmern an eine Leiharbeitsfirma auf 18 Monate begrenzt werden. Nach neun Monaten soll es zudem eine gleiche Bezahlung für Leiharbeiter und Stammbeschäftigte geben.  
dpa/cer

# Brauchen Topmanager Branchenwissen?

**MANAGEMENT:** Politiker Eckart von Kladden wechselt zu Daimler, Lufthansa-CEO Christoph Franz fliegt zu einem Pharmakonzern, und der frühere Dasa-, Heide Druck-, Deutsche Bahn- und Air Berlin-Chef Hartmut Mehldorn steht seit einem Dreivierteljahr einem Flughafen vor. Jeder Teamleiter wird bei der Vorstellung gefragt, was er vom Geschäft versteht. Brauchen Topmanager eigentlich gar kein Branchenwissen?

VDI nachrichten, Värnamo, 13. 12. 13, ws

Vorstandsvorsitzende deutscher Unternehmen verdienen im Mittel und einschließlich Bonus gut 3 Mio. € im Jahr. Das weist eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Hays Group aus.

Im Branchenvergleich gibt es allerdings große Unterschiede: Die Pharma-industrie zahlt am besten, dagegen stagnierten die Grundgehälter in der Automobilbranche. Was zwar nichts besagt, weil Boni mittlerweile ohnehin den Löwenanteil der Managervergütung ausmachen. Aber es gibt den Wechsel von Lufthansa-Chef Christoph Franz zum Schweizer Pharmakonzern Roche, wo die finanzielle Hängematte am attraktivsten

Leopold Hüffer weiß mehr. Er ist Diplom-Psychologe in Zürich und arbeitet gewissermaßen als Qualitätsprüfstelle für Headhunter und interne Kandidaten. Nach intensiven Einzelgesprächen mit den Bewerbern streicht er alle Namen auf der Shortlist bis auf einen zusammen. Der kann all das, was ein Topmanager können soll, sagt Hüffer: „Er kann einen strategischen Prozess treiben und umsetzen, Profit generieren und Menschen überzeugen.“

War's das? „Im Wesentlichen.“ Ob und inwieweit Topmanager Branchenwissen brauchen, sei umstritten, mit anderen Worten: Ansichtssache. Wenn er einen Manager mit guten Ergebnissen, aber ohne Kenntnis der Branche vor sich habe, fragt sich Hüffer stets: „Sind seine bisherigen Erfahrungen nützlich? Können wir den umtopfen?“

Ja, heißt die Antwort, wenn sich die Strukturen des alten und des neuen Business ähnelten, wenn das Vertriebssystem, wenn die Unternehmenskultur gleich seien. Dagegen sei es fast aussichtslos, einen im amerikanischen Kontext großgewordenen Manager in ein japanisches Unternehmen zu verpflanzen.

Dasselbe sagt Personalberater Maik Lehmann von ifp in Köln, einem großen Headhunter in Deutschland. Überall dort, wo die Mechanik des Geschäfts vergleichbar sei, könne man sicher damit rechnen, dass auch ein Branchenfremder klarkäme. „Im Consumergeschäft etwa, wo die Ziel-



Tausendsassa Hartmut Mehldorn hat schon mehrere Vorstandsetagen erklimmt. Der Maschinenbauingenieur und Verkehrsexperte war bei Air Berlin, bei der Dasa, der Deutschen Bahn und bei Heidelberger Druckmaschinen. Foto: Davids/Darmer

gabenstellung im Kundengeschäft, sagt Maik Lehmann, nach der Logik: Wer erfolgreich Pumpspeicherkraftwerke an chinesische Provinzbehörden verkaufen kann, überzeugt auch Tourismuskonzerne von den Vorteilen einer privaten Cloud oder afrikanische Warlords vom Nutzen einer technologisch gut aufgestellten Privatarmee.

Branchenkenntnisse stehen im Zähler, und der ist weniger wichtig als der gemeinsame Nenner. „CEOs müssen vor allem mit Menschen umgehen können“, sagt Berater Lehmann, „mit Managern, mit dem Aufsichtsrat, mit Politikern. Und mit dem Kapitalmarkt.“

Offenbar ist gründliches Wissen über eine bestimmte Branche oberhalb des Mittelmanagements entbehrlich, wenn der Kandidat glaubhaft machen kann, dass er die großen Linien erkennt und nachzeichnen kann. „In den letzten Jahren sehe ich die Tendenz zu fachfremden Spitzenmanagern deutlich zunehmen, insbesondere in großen Unternehmen“, bestätigt Gudrun Happich, Business Coach aus Köln. Allerdings muss der

Einsatz des professionellen Fremdkörpers plausibel begründet werden, um die eigene Mannschaft motiviert zu halten und Meuterei zu verhindern. „Da heißt es dann: Wir wollen aus der Enge raus, wir brauchen General Manager, die nicht an ihrem Bereich kleben“, zitiert Happich ihre Klienten.

Sie selbst macht diesen Trend an den von den HR-Abteilungen geforderten Ressortwechseln fest. „Von Controlling über Einkauf bis zur Forschung wechseln die Leute alle zwei Jahre in einen neuen Bereich.“ Das nennt sich Personalentwicklung. „Man bekommt das aus allen großen Unternehmen mit“, sagt Gudrun Happich. „Man will sich von einzelnen Menschen und deren Fachwissen unabhängig machen.“

Gudrun Happich hält das für falsch. Ein Google-Manager habe ihr gegenüber geklagt: „Alle zwei Jahre arbeite ich mich in ein Thema ein, und dann werde ich wieder zur nächsten Herausforderung geschoben. Ich habe Ruhm, Anerkennung, Macht, aber meine Leidenschaft ist auf der Strecke geblieben. Außerdem

habe ich so nie die Möglichkeit, wirklich etwas ‚Bleibendes und Nachhaltiges‘ aufzubauen.“

Happichs These: Aus Sicht der Mitarbeiter habe sich die Spitze längst vom Mittelbau entkoppelt, und das liege auch daran, dass die Führungsspitzen keine Ahnung mehr von der fachlichen Seite hätten.

Ketzerisch gefragt: Was ist daran schlecht? Das Fachwissen steckt eben in der mittleren Ebene. Happich: „Wenn es darum geht, dass ein Unternehmen saniert oder neu aufgestellt werden muss, ist in diesem Moment die Sanierungskompetenz wichtiger als die Branchenkompetenz. Es kann aber andere Situationen geben, in denen man das Fachwissen unbedingt braucht. Wenn etwa Berater Konzepte von anderen Branchen über das Unternehmen stülpen wollen, die überhaupt nicht passen.“ Davor sollten menschen-kennende Manager gefeit sein. Maik Lehmann: „Topmanager brauchen Akzeptanz. Die bekommen sie, wenn sie wissen, womit das Unternehmen Geld verdient.“ Und nicht, womit es Geld verliert.  
C. DEMMER



Foto: Hüffer

Der geeignete Bewerber „kann einen strategischen Prozess treiben und umsetzen, Profit generieren und Menschen überzeugen“.

Leopold Hüffer, Hüffer AG

erscheint, einen neuen Drall. Rätselhafter sind die Entscheidungsgründe der Pharma-Konzerne. Kann, wer Kraniche in der Luft halten kann, auch über den Einsatz von Forschungsgeldern für gewebebasierte Krebsverfahren entscheiden?

Sind Fachwissen und Branchenerfahrung dort oben, wo die Luft dünner wird, entbehrlich?

gruppe aus einer Vielzahl einzelner Kunden besteht, sind Strukturen und Prozesse sehr ähnlich.“

Auf den in großer Zahl vorhandenen Endverbraucher zielen Airlines, Pharmakonzerne, Hotelketten, Krankenhäuser und McDonalds. Vielleicht hätte Christoph Franz den Abstruz bei Schlecker verhindern können. Übertragbar sei auch die Auf-

# In den Köpfen der Mitarbeiter schlummern Milliarden Euro

**IDEENMANAGEMENT:** Jeder dritte Beschäftigte beteiligt sich einer Studie zufolge am Ideenmanagement. Zu wenig, meinen Experten. Milliarden würden vergeudet, weil es in vielen Firmen an einer wertschätzenden Unternehmenskultur mangelt.

VDI nachrichten, Aalen, 13. 12. 13, cer

Drei Mitarbeiter der BASF haben auch bei großer Hitze einen kühlen Kopf bewahrt – und dafür 170 000 € von ihrem Arbeitgeber bekommen. Das war 2012 die höchste Summe, die ein Unternehmen an seine Mitarbeiter für eine gute Idee ausgeschüttet hat. Die Kühl- und Kondensationsleistung der Anlage hat im Sommer oft nicht ausgereicht, deshalb konnte nicht so viel produziert, wie hätte verkauft werden können. Aufgrund des Vorschlags wurden die Luftkühler so umgebaut, dass die Produktionskapazität der Anlage auch bei hohen Außentemperaturen in vollem Umfang ausgenutzt werden konnte. Das brachte der BASF 2,5 Mio. € Umsatz mehr – und dem Trio die Rekordsumme ein.

„Durch das Ideenmanagement steigern wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und optimieren Abläufe“, teilt die BASF auf Anfrage mit. Andererseits profitiere das Unternehmen von den Ideen seiner Mitarbeiter. Insgesamt sind im vergangenen Jahr bei der BASF von rund 12 000 Mitarbeitern gut 19 000 Ideen eingereicht worden.

Jeder vierte Beschäftigte beteiligte sich am Ideenmanagement. Das brachte dem Konzern Einsparungen in Höhe von 33,2 Mio. €, davon wurden etwa 10 % als Prämie an die Mit-

arbeiter mit den guten Ideen ausgeschüttet.

Ideenmanagement findet überall in Deutschlands Unternehmen statt. Mit stark steigender Teilnehmerzahl. 2012 wurden gegenüber dem Vorjahr doppelt so viele Vorschläge eingereicht: pro 100 Mitarbeiter 164 Vorschläge. Zu diesem Ergebnis kommt eine repräsentative Studie des Deutschen Instituts für Betriebswirt-

schaft, Frankfurt am Main, an der 145 Unternehmen mit rund 1,6 Mio. Beschäftigten teilnahmen. 1,15 Mrd. € an Nutzen brachten die guten Ideen den Firmen. Jeder dritte Mitarbeiter beteiligte sich am Ideenmanagement, die durchschnittlich gezahlte Prämie für jeden prämierten Vorschlag betrug 74 €.

Christoph Gutknecht leitet das Ideen- und Innovationsmanagement am Deutschen Institut für Betriebswirtschaft: „Die Grundlagen für das heutige Ideenmanagement legte Alfred Krupp bereits 1872.“ Führungskräfte sollten das Ideenpotenzial der Mitarbeiter einfordern und nutzen. Das war der Anfang des betrieblichen

Vorschlagswesens. In den 1980er-Jahren erlebte es durch den Zwang kostengünstiger Produktion eine Belebung: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Lean Management und Total Quality waren damals Trends.

Mit deren Einführung wurde aus dem bürokratischen Akt des betrieblichen Vorschlagswesens das Ideenmanagement. Die Vorgesetzten sollten ihre Mitarbeiter motivieren, über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus zu denken.

„Psychologisch ein sehr gutes Führungsinstrument, um systematisch Ideen zu generieren“, sagt Gutknecht.

„Selbsthilfe und Eigeninitiative sind dabei die besten Möglichkeiten, weil sie von Mitarbeitern kommen und im Unternehmen daher einen breiten Konsens finden.“ Externe Berater würden viel Staub aufwirbeln, wodurch Barrieren und Ablehnung entstehen. Dass sich Mitarbeiter am Ideenmanagement beteiligen, begründen Arbeitspsychologen damit, dass Menschen durch Anerkennung motiviert werden.

Bei der Art der Vorschläge finden nach Angaben von Gutknecht zurzeit ein Wandel und eine Ausweitung auf andere Branchen statt: Bislang waren die meisten Vorschläge technischer Natur und das Ideenmanagement überwiegend auch in technischen Unternehmen installiert. Jetzt breitet es sich aus und mit neuen Zielgruppen wie Banken, Handel, Krankenhäusern und Verwaltungen reifen neue Ideen, etwa für einen schlanken Work-flow.

Das Ideenmanagement ist ein Instrument, das nicht nur Konzerne wie die BASF nutzen, um aus eigener Kraft einen Mehrwert zu erzielen. Christiane Kersting, Geschäftsführerin im Deutschen Institut für Ideen- und Innovationsmanagement, schätzt dessen Verbreitung im Mittelstand auf rund 70 % und auf 20 % in kleinen Betrieben.

## Oft ist das Ideenmanagement nicht systematisch installiert

Meist stammen die Ideen von den Werten, aus der Forschung und Entwicklung beteiligen sich nur sehr wenige. „Das Selbstverständnis, dass man aufgrund seiner besseren Ausbildung sowieso ständig verbessert, ist in deren Köpfen fest verankert, trifft aber in der Wirklichkeit nicht häufig zu“, so Kersting.

Auch dieses Institut hat eine Studie zum aktuellen Stand des Ideenmanagements erstellt und herausgefunden, dass sich die deutschen Unternehmen einen Ausfall von vielen Milliarden Euro leisten, „weil sie das Ideenpotenzial ihrer Mitarbeiter nicht oder nicht genug ausschöpfen“. Oft sei das Ideenmanagement nicht systematisch installiert. „Es wird von vielen Managern nicht als alltägliche Führungsaufgabe verstanden.“

Zudem: Eine wertschätzende Unternehmenskultur sei in den meisten Unternehmen eher in den Hochglanzbroschüren zu finden, als in der gelebten Praxis.  
PETER ILG



Hey, Boss, ich habe da eine Idee... Wenn Unternehmen mehr auf ihre Mitarbeiter hören, können sie viel Geld sparen und generieren. Foto: alphaspirit/istockphoto