
Vorwort von Dr. Mirko Bernhardt

Welchen beruflichen und akademischen Hintergrund haben die Vorstände der DAX-Konzerne? Diese Frage stellten sich die Berater von Roland Berger in ihrer Studie „Deutschlands versteckter Standortvorteil – Akademiker im Chefsessel“ aus dem Jahre 2012. Die Analyse der Vorstände ergab, dass 90 % der Topmanager ein Universitätsstudium absolviert, sogar über 50 % promoviert haben. Auffällig bleibt, dass nur zehn Prozent der analysierten DAX-Vorstände einen MBA vorweisen konnten. Häufig traten sie erst nach vielen Forschungsjahren in das erste Unternehmen ein. Für die Autoren ergibt sich aus diesem hohen Ausbildungsstandard ein Wettbewerbsvorteil deutscher Unternehmen. Doch was erwarten diese Topmanager vom Führungsnachwuchs, um zukünftig den Erfolg der Unternehmen zu sichern? Die Antworten lauten: MBA, Auslandserfahrung und frühzeitige Berufspraxis. Diese neue Anforderung wird von einem Zweifel begleitet. So mag die zukünftige Managergeneration „formal besser“ als die derzeitigen Führungskräfte sein, sie wird aber „auch immer selbstähnlicher“. Hieraus leiten die Vorstände den Wunsch nach einem breiten, konzeptionell fundierten Studium anstelle der repetierenden Fokussierung auf eindimensionale Fallstudien ab.

Genau dieses breite Wissen, eine universelle Ausbildung, proklamiert Julius Seebach in seinem Buch „Management-Intelligenz“. Nicht die fachspezifischen Kenntnisse einer Fakultät sind der Garant für die Wirksamkeit und den Erfolg eines Unternehmenslenkers,

sondern die Vielseitigkeit und das weite Verständnis für verschiedene Fachrichtungen.

Ein Blick auf die akademische Grundausbildung der Topmanager aus dem DAX zeigt, dass beinahe jede Studienrichtung deutscher Universitäten vertreten ist. Es finden sich Ingenieure, Naturwissenschaftler, Geistes- und Rechtswissenschaftler sowie Absolventen der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in der Chefetage. Für sie begann die Karriere als Spezialist. Doch welche Fähigkeiten benötigen sie heute und welche brachten sie mit, um die Metamorphose vom Spezialisten zum erfolgreichen Manager zu vollziehen?

Dieser Frage geht der Autor Julius Seebach mit seinem Buch nach und zeigt jedem Spezialisten die Stolpersteine, die auf dem Weg zum erfolgreichen und für sein Unternehmen wertschöpfenden Manager bereitliegen und wie sie diesen meistern. Eine wichtige Fähigkeit ist die Selbstreflexion, wenn es um die Entscheidung geht, ob die eigene Zukunft als Spezialist oder als Manager gestaltet werden soll. Diese Frage ist nicht trivial, da sie in den meisten Fällen ein gutes Stück Lebenserfahrung erfordert und mit einem langfristigen Horizont konsequent zu Ende gedacht werden muss. Wer kann das bereits mit Mitte zwanzig? Hat man diese Selbsterkenntnis nicht oder zu spät, und helfen die Berater privat wie beruflich nicht weiter, kann das innerhalb einer Organisation zur Erfüllung des häufig zitierten Peters-Prinzips führen – Aufstieg in der Hierarchie bis zum Beweis der eigenen Unfähigkeit. Ist dieser Punkt erreicht, kann sowohl der persönliche als auch der unternehmerische Schaden groß sein. Somit ist es zum einen aus eigenem Interesse essentiell, über die Grundsatzfrage nachzudenken. Zum anderen sind die Personalabteilungen gut beraten, frühzeitig Schaden vom Unternehmen und von der Person abzuwenden. Das vorliegende Buch leistet einen wertvollen Beitrag für all diejenigen, die vor der Entscheidung stehen: Manager oder Spezialist?

Die Topmanager der DAX-Konzerne haben diese Entscheidung für sich und das Unternehmen nachweislich richtig getroffen. Wie die genannte Studie zeigt, erweist sich die akademische Ausbildung

im Einzelnen sowie der Einfluss unterschiedlicher Disziplinen im Besonderen als Wettbewerbsvorteil. Jede Disziplin bringt ihre eigene Sicht- und Herangehensweise mit. Julius Seebach beschreibt, welchen Vorteil Manager haben, die diese Vielfalt erkennen und im Sinne des Unternehmenserfolgs nutzen. Zudem erwartet er von jedem ambitionierten Manager unterschiedliche Sichtweisen auf die eigene Entwicklung.

Einen weiteren Punkt finde ich bemerkenswert. Die Autoren der Studie resümieren, dass „kreative Querköpfe mit Unternehmergeist“ von den Konzernlenkern gesucht werden. Genau dafür steht der Autor. Direkt nach dem Studium gründete er seine Unternehmensberatung und etablierte sie schnell als Dienstleistungslieferant in der Autoindustrie. Hierbei lernte er, das angeeignete Wissen umgehend in die Tat umzusetzen und mit dem unternehmerischen Druck umzugehen. In seinem Buch beschreibt er seine Erfahrungen eindrucksvoll und fordert provokant: „Abkürzung statt Zeitverlust: Der schnelle Weg zum Topmanager“.

Wenn ich gefragt werde, welche Managementbücher mich in der Vergangenheit geprägt haben, würde ich immer zwei gleichwertig nennen: Fredmund Maliks „Führen Leisten Leben“ sowie Jack Welchs „Was zählt“. Eine Aussage teilen die zwei Bücher in unterschiedlichster Ausdrucksform. Beide Autoren fordern konsequentes Handeln in der täglichen Arbeit. Fredmund Malik gibt uns mit dem Führungsrad ein wirksames Tool an die Hand. Jack Welch beweist, welchen unternehmerischen Nutzen die konsequente Einführung einer Philosophie, wie Six Sigma, haben kann. Ist diese Erkenntnis eine Generationenfrage? Julius Seebach versteht Management als harte Arbeit, die nur durch konsequentes und ganzheitliches Denken und Handeln zum Erfolg führt. Für ihn ist I-IQ Interessenintelligenz das Herzstück erfolgreichen Managements. Hiermit beschreibt der Autor die Fähigkeit, unausgesprochene oder gar unbewusste Interessen und Absichten von Einzelpersonen oder Gruppen aufzuspüren, zu entschlüsseln und für die Entscheidungs-, Verhandlungs- und Mediationsstrategie nutzbar zu machen. Er nimmt somit den

Kerngedanken der von Salovey & Mayer definierten „emotionalen Intelligenz“ zur Kenntnis und erweitert ihn deutlich um viele Facetten zu einem gewinnbringenden und managementgerechten Konzept für die heutige Arbeitswelt. Bei der Beschreibung der Haupthebel verbindet er Lehrwissen mit eigenen Erfahrungen und spricht in der Sprache einer erfolgshungrigen Managergeneration: frech, schonungslos offenlegend, provokant, kalkuliert respektlos.

Sie dürfen ein Buch erwarten, das gespickt ist mit einer Fülle von Informationen, Modellen und Beispielen. Ein Buch, das andere Schwerpunkte setzt als die klassischen Managementbücher und das sich darauf fokussiert, was aus der Sicht von Julius Seebach wesentlich ist für erfolgreiches Management in der Zukunft. „Management-Intelligenz“ spricht ebenso den Studenten an, der vor der Entscheidung steht, wie der Einstieg in das Berufsleben erfolgen soll. Es spricht den Trainee an, der selbstreflektierend und mit der ersten Berufserfahrung die nächsten Karriereschritte plant. Das Buch gibt den Chefs von heute die Chance, sich selbst zu hinterfragen und die Sichtweise der neuen Generation zu verstehen. Sich mit dieser zu beschäftigen und deren Sichtweisen in Unternehmensentscheidungen einzubeziehen, ist ein bedeutender Bestandteil des Diversitätsgedanken. Diversifikation bedeutet für ein Unternehmen Erfolg. Erfolg durch die Vielfalt an Fähigkeiten, Sichtweisen und Erfahrungen, erreicht durch eine heterogene Zusammenstellung der Mitarbeiter. Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Kulturen mit den unterschiedlichsten Ausbildungen und aus jeder Altersklasse.

Mit der These „Spezialisten müssen scheitern und Manager sind generell besser“ polarisiert und provoziert Julius Seebach zugleich. Bereits im Jahr 1920 formulierten Edward Lee Thorndike und David Wechsler, dass die Voraussetzung von privatem sowie beruflichem Erfolg „soziale Intelligenz“ ist. Dies verdeutlichen sie am Beispiel des fachlich besten Mechanikers, der als Vorarbeiter scheitern wird, wenn es ihm an sozialer Intelligenz fehlt. Dies liegt nun fast ein Jahrhundert zurück und für jeden Manager ist dieses Beispiel einleuchtend und nachvollziehbar, fast schon eine Binsenweisheit. Bei

jeder Personalentscheidung, also auch bei der Nominierung von Managern, spielt die soziale Kompetenz eine gewichtige Rolle. Ist die These daher so provokant? Das dürfen Sie nach der Lektüre dieses Werkes entscheiden. An dieser Stelle darf ich Ihnen jedoch verraten: In der These nur das Offensichtliche, d.h. die sozialen Aspekte, zu erkennen, wäre fatal und zu kurz gedacht. Julius Seebach geht deutliche Schritte weiter und fordert ein fundamentales Umdenken.

Aus Argentinien stammt eine Lebensweisheit, die besagt: „Wer redet, sät – und wer hört, erntet“. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen – und hören Sie gut zu.

Ihr Dr. Mirko Bernhardt

Dr. Mirko Bernhardt ist Chemiker und Manager im operativen Management der Bayer Pharma AG, Leverkusen.

Vorwort von Dr. Jürgen Rothenbücher

Spezialisierung und Innovationskraft sind anerkannte Erfolgsfaktoren. Daran gibt es nichts zu rütteln. Denn unsere globale digitale Welt zeigt eine Dichte an Informationen, die es zu durchdringen gilt, um Relevantes zu erkennen und Ressourcen optimal zu nutzen. Das sind die Herausforderungen der Zeit. Das sind die Aufgaben für Pioniere, Moderatoren, für die Macher auf dem internationalen Parkett – für Generalisten in Führungspositionen. Wer heute noch glaubt, einzig ein Spezialwissen sei das Qualitätsmerkmal für gutes Management, der vergisst: In den Unternehmen bestimmt eine breite Spanne von Anforderungen und Interessen das tägliche Geschäft. Um die Abläufe und Projekte zu planen, zu steuern und zusammenzuführen, ist eine übergeordnete Perspektive gefragt. Nur Manager mit strategischem Weitblick und breit gefächerten Umsetzungskompetenzen können dies leisten. Sie können Konflikte beheben, Potenziale erschließen und das Unternehmen voranbringen und dauerhaft stärken. Julius Seebach fokussiert in diesem Werk die Management-Intelligenz und das Unternehmen als Ganzes.

Als Partner bei A.T. Kearney und ehemals langjähriger Leiter des Strategy Competence Center verstehe ich die Digitalisierung in Unternehmen nicht als reines IT-Thema, sondern als eine strategische und bereichsübergreifende Aufgabe. Dass wir mit diesem Ansatz ein Zukunftsthema installieren, das wurde im November 2013 während der Digital-Business-Foren in New York und Zürich deutlich: 68 % der Teilnehmer rechnen mit einer signifikanten Ände-

rung der Wertschöpfungskette innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre. Sie sind sich sicher: Der digitale Handel wird den stationären überholen. Ein weiterer Aspekt bietet Stoff zum Nachdenken: 70 % der Befragten über alle Branchen hinweg sind der Ansicht, dass Firmen sich fundamental entlang der gesamten Organisation ändern müssen, um im digitalen Zeitalter anzukommen. Nicht zuletzt die Veröffentlichungen zu den Überwachungsaktivitäten der National Security Agency (NSA) der USA haben die Abhängigkeit Europas von nordamerikanischen und asiatischen Hightech-Unternehmen vor Augen geführt und den Handlungsbedarf aufgezeigt.

Indem die Hightech-Industrie zum Treiber für Innovation in Automobilbau, Luft- und Raumfahrt, Industrietechnik, Einzelhandel, Telekommunikation und Energieversorgung wird, verschiebt sich das Kräfteverhältnis nicht nur zwischen Lieferant und Hersteller, sondern auch zwischen den Wirtschaftsmächten. Eine Studie von A.T. Kearney zeigte unlängst, dass gerade einmal zehn Prozent der weltweiten Hightech-Umsätze durch europäische Anbieter generiert werden. Nach der Übernahme der Geräte- und Dienstleistungssparte von Nokia durch Microsoft, haben lediglich acht der Top 100 Hightech-Unternehmen ihren Hauptsitz in Europa. Danach ist Europa unter den zehn größten Telefonherstellern der Welt nicht mehr präsent. Besonders Konsolidierungseffekten kommt so eine besondere Rolle zu: Während sich kleine Unternehmen zusammenschließen, um eine Machtbalance im Kampf mit den Großen herzustellen, erzwingen die Mächtigen aus Asien und den USA Fusionen mit europäischen Hoffnungsträgern oder deren Übernahme. Dies erklärt, weshalb unabhängig von Boom- und Krisenzeiten M&A-Transaktionen immer präsent sind. Sie bieten stets eine Chance für unternehmerische Wertgenerierung. Zur Abschätzung, Planung und Realisierung von Synergiepotentialen sind sowohl ein fundiertes Verständnis der Branche als auch der Wertschöpfungskette dringend erforderlich. In seinen Ausführungen beschreibt Julius Seebach eindrucksvoll den breiten Fokus, den Manager benötigen, um in diesem Konglomerat von Anforderungen erfolgreich wirken zu können.

Unternehmen definieren sich nach wie vor aus den Jahreszahlen. Spuren aber hinterlassen nur jene Manager, die zu den Fakten Soft Skills summieren. Die bestehen aus einer hohen Kunst der Diplomatie, aus einer klaren Kommunikation. Moderne Manager besitzen die Gabe, Menschen zu motivieren, mitzunehmen durch einen Prozess, der mit der Idee beginnt und mit der Zielerreichung endet – auch wenn dieser große und herausfordernde Veränderungen bedingt. Man kann diese Ausrichtung von Kenntnissen und Fähigkeiten als eine neue und eigene Form der Spezialisierung betrachten oder aber gleich vom Generalisten sprechen.

Julius Seebach entschlüsselt in diesem Buch den Code der I-IQ Interessenintelligenz. Er nennt die wichtigen Voraussetzungen, um im weltweiten Verdrängungswettbewerb zu bestehen. Aus meiner Sicht ist seine interessenintelligente Kommunikation eine Kompetenz, die man einem jeden Wirtschaftsteilnehmer ans Herz legen sollte. Julius Seebach zeigt, wie ein 360-Grad-Blick entsteht, welche Manager-Tools sinnvoll sind und welche als angestaubter Ballast in die hinterste Schublade gehören. Spezialisten und Manager können sich in Haltung und Wissen ergänzen. Insofern mag die These des Autors, wonach Spezialisten scheitern, auf den ersten Blick verwundern. Dennoch begründet sie weder Widerspruch noch Zuspruch, sondern eine differenzierte Beleuchtung aus unterschiedlichen Perspektiven.

Sie dürfen sich darauf freuen, nun diese These aufzublättern, die Seiten zu lesen.

Ihr Dr. Jürgen Rothenbücher

Dr. Jürgen Rothenbücher ist Partner bei A.T. Kearney und war langjähriger Leiter des Strategy Competence Center. A.T. Kearney zählt zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management und berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen.

Management-Intelligenz

Warum Spezialisten scheitern und wie Generalisten
wirken

Seebach, J.

2014, XXI, 250 S. 2 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-05153-2