



Bernd J. Wieczorek, Personal- und Unternehmensberater

## PERSONALENTWICKLUNG IST WERTSCHÖPFUNG

im Gespräch mit Christoph Mecking, Stiftung&Sponsoring



**S&S:** Sie sind der Deutschland-Chef von Egon Zehnder International. Der Gründer Ihres Unternehmens, Egon P. S. Zehnder, hatte sich zum Ziel gesetzt „jene Top-Führungskräfte zu finden und zu gewinnen, die den Wert der Unternehmen seiner Klienten nachhaltig steigern“. Was macht neben Kennzahlen, Konkurrenzfähigkeit oder Gewinn den Wert eines Unternehmens aus?

**Wieczorek:** In erster Linie eine unverwechselbare Unternehmenskultur, die sich durch fähige und verantwortungsbereite Mitarbeiter, ein vom Wechselspiel des Förderns und Forderns geprägtes Führungsverhalten und gegenseitiges Vertrauen auszeichnet. Eine solche Prägung der Exzellenz, die das Besondere anstrebt und verwirklicht, muss über eine lange Zeit erarbeitet werden. Sie ist ein wirkliches Asset, nur schwer kopierbar und ein immenser Vorteil im Wettbewerb.

**S&S:** Inwieweit ist eine solche Unternehmenskultur von den beteiligten Personen beziehungsweise ihren Eigenschaften abhängig?

**Wieczorek:** Es sind Menschen, die eine Unternehmenskultur prägen, tragen und fortentwickeln. Insofern muss in besonderem Maße in die Beschäftigten, in ihre Sachkunde, ihre Motivation und ihre Führungsfähigkeiten investiert werden.

**S&S:** Gelten diese Überlegungen auch für Non-Profit-Organisationen?

**Wieczorek:** Die Unterschiede zwischen gewinn- und nicht gewinnorientierten Unternehmen sind geringer als es gemeinhin vermutet wird. Auch bei Non-Profits geht es darum, Ziele zu setzen und in effizienter Weise zu verwirklichen. Auch sie sind erfolgreich, wenn sie eine unverwechselbare Kultur leben. Natürlich stehen das Profitinteresse und das betriebswirtschaftliche Instrumentarium bei ihnen nicht im Vordergrund. Stattdessen gewinnen altruistische und idealistische Motivationslagen an Bedeutung. Gerade im Ehrenamt sind zeitlicher Einsatz und der damit verbundene Einkommensverzicht evident. Allerdings lassen sich auch ernüchternde Erfahrungen machen. So spielt nach meiner Beobachtung der Status bei Führungskräften in Non-Profits manchmal eine ungebührlich große Rolle. Oft treten etwa Stiftungsvertreter auf Podien und internationalen Konferenzen in einer Weise auf, dass sich der Verdacht aufdrängt, ihre dortige Präsenz sei primär durch eigene Eitelkeit diktiert. Der fehlende Wettbewerb macht es leicht, sich in der ethisch-moralischen Kuschelecke einzurichten. Nehmen solche Tendenzen überhand, degeneriert nur allzu leicht die

auf den gesellschaftlichen Nutzen gerichtete Zwecksetzung einer Non-Profit-Organisation.

**S&S:** Woran kann man den Wert einer NPO festmachen?

**Wieczorek:** Der Wert einer solchen Organisation liegt in der Schaffung eines gesellschaftlich relevanten Beitrags in Bereichen, in denen das staatliche Engagement nicht befriedigend ist oder wo klassische Unternehmen noch kein Geschäft sehen. Gemeinnützige Aktivitäten korrespondieren mit mehr oder weniger großer Anerkennung der Gesellschaft. Dabei werden provokativ tätige Organisationen wie Attac oder PETA ambivalente Reaktionen hervorrufen, sind aber oft gerade deswegen wichtig. Bei anderen heißt es: „Toll, dass sich um dieses Problem jemand kümmert!“ In ihrer Gesamtheit sind gemeinnützige Non-Profits und bürgerschaftliches Engagement unverzichtbar für eine vitale Gesellschaft.

**S&S:** Wie bedeutsam ist im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen der Faktor „Mitarbeiter“ in gemeinnützigen Organisationen?

**Wieczorek:** Er ist eminent wichtig. Im gemeinnützigen Bereich kann viel weniger durch die reine finanzielle Investition bewegt werden. Umso entscheidender – gerade für diese Art von Wertschöpfung – ist die Nächstenliebe, das ideelle Engagement der Mitarbeiter. Ohne den persönlichen Einsatz gerade der Ehrenamtlichen könnten die gemeinnützigen Strukturen nicht oder jedenfalls nicht so existieren.

**S&S:** Ist es für Non-Profit-Organisationen wichtig, professionelles Personalmanagement zu betreiben? Wo sollte bei ihnen der Schwerpunkt der Aufmerksamkeit liegen?

**Wieczorek:** Bei dieser Frage sollte man zwischen kleinen Non-Profits und Großorganisationen unterscheiden. Große Organisationen sind auf effiziente Strukturen in der Führung oder im Projektmanagement angewiesen; sie benötigen Expertise für die Lösung ihrer alltäglichen Probleme organisatorischer, fiskalischer und juristischer Art. Die Gesamtschau dieser Fähigkeiten der Mitarbeiter macht ganz wesentlich die Leistungsfähigkeit der großen NPOs aus.

Der Entwicklung professioneller Strukturen wird dennoch oft eine völlig nachrangige Bedeutung beigemessen. Kumpanei und Mittelmaß bestimmen häufig Entscheidungen der Personalauswahl. Es geht bei den Verantwortlichen um Fragen wie „Wen mag ich?“, „Wer stört die lieb gewonnenen Gepflogenheiten nicht?“, „Wer wird mir nicht gefährlich?“. Es kommt

Personal in Führungsverantwortung, dem in der Wirtschaft keine Aufgabe dieser Dimension übertragen würde.

**S&S:** Zählen Non-Profits, insbesondere Stiftungen, zu Ihren Klienten?

**Wieczorek:** Ja, aber die Beratung derartiger Organisationen ist eher ein Randbereich unserer Profession. Sowohl im nationalen als auch im internationalen Umfeld unterstützen wir aus eigener gesellschaftlicher Verantwortung heraus vielfach pro-Bono. Bezahlt, und dann auch nicht im oberen Segment unseres üblichen Honorars, werden wir nur in Einzelfällen. Am ehesten beauftragen uns Non-Profits für die abschließende Beurteilung von Kandidaten, die sie selbst vorgeschlagen haben.

**S&S:** Worin sehen Sie den Grund für diese Zurückhaltung? Fehlt es an Aufmerksamkeit für notwendige Professionalisierungsprozesse oder schlicht an den finanziellen Mitteln, um solche Leistungen zu bezahlen?

**Wieczorek:** Das Argument der Sparsamkeit ist vor allem bei größeren NPOs oft nur vorgeschoben, denn es ist naheliegend, dass ineffiziente, nicht gut geführte Strukturen erhebliche Folgekosten nach sich ziehen. Die Entscheidung für eine professionelle Begleitung ist aber für Non-Profits nicht leicht. Durch die Hinweise des Beraters entsteht eine neue, unbequeme Wirklichkeit. Ein Stück eigener Souveränität wird de facto aus der Hand gegeben. Dies ist der eigentliche Grund für ein Vermeidungsverhalten, das professionelle Beratung und den Weg in effiziente Strukturen meist verhindert. Zudem fehlen vielen Gemeinnützigen, insbesondere wenn sie nicht auf Spenden oder Sponsoring-Einnahmen angewiesen sind, die Stakeholder, die wirksam Druck ausüben. Jedoch kann ein Übermaß an ökonomisch motiviertem Optimierungsbestreben auch Geist und Vision der Organisation zerstören und damit gleichzeitig die Motivation der Mitwirkenden und Förderer schwächen.

**S&S:** Evaluierung erfährt immer stärkere Aufmerksamkeit: Welche sind die Instrumente, mit denen man die Qualität eines Unternehmens messen kann, bezogen auf seine Außenwirkung und sein „Innenleben“?

**Wieczorek:** Am Anfang muss eine klare Verständigung über Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmens stehen. Ohne ein solches Leitbild wird die Tätigkeit beliebig, nicht beherrschbar, läuft aus dem Ruder. Besteht eine Ausrichtung auf konkrete Ziele, ist es nur konsequent, deren effiziente Erreichung angemessen zu kontrollieren und die entsprechenden Schlüsse zu ziehen.

**S&S:** Lassen sich diese Hinweise auch auf Non-Profit-Organisationen anwenden und wo liegen die Gemeinsamkeiten beziehungsweise Unterschiede in den Bewertungsmaßstäben?

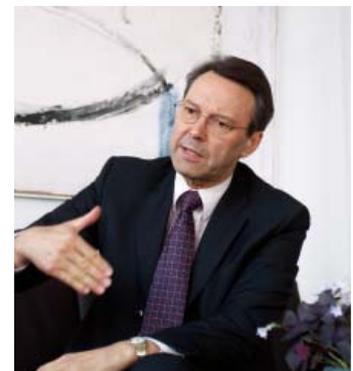
**Wieczorek:** Die Ähnlichkeiten sind sehr groß. Ohne klare Zielvorgaben und ohne Strategie sind gerade gemeinnützige Organisationen der Gefahr ausgesetzt, ihren selbst gewählten gesellschaftlichen Auftrag nicht wirksam erfüllen zu können.

Das Engagement verkommt zum Ego-Trip. Dabei ist es besonders wichtig, gerade jene Personen zu gewinnen, die im Sinne der Aufgabe ehren- oder hauptamtlich die besten Fähigkeiten einbringen. Dadurch entsteht der größte Mehrwert für die Organisation, nachhaltiger gesellschaftlicher Nutzen und gleichzeitig eine hohe persönliche Zufriedenheit.

**S&S:** Interne und externe Kommunikation sind gleichermaßen relevant: Wo liegen die Berührungspunkte zwischen Innen- und Außenpolitik eines Unternehmens?



**Wieczorek:** Es wird heute in der Mediengesellschaft viel geblufft. Das Reden wird oft professioneller gehandhabt als die Erarbeitung der Inhalte, über die gesprochen wird. Ohne eine solide Substanz aber ist die Kommunikation gefährlich. Es entsteht eine Glaubwürdigkeitslücke.



Die inhaltliche Substanz, der Kern des Anliegens einer Organisation, löst sich auf. Dies gilt besonders auch im gemeinnützigen Bereich, wo es mir etwa kontraproduktiv scheint, die Vermittlung von Kernbotschaften outzusourcen und praktisch professionellen Marketingagenturen oder Fundraisern zu überlassen.

**S&S:** Wie gelingt es, Mitarbeiter in die Außenpolitik eines Unternehmens etwa als good Corporate Citizen einzubeziehen?

**Wieczorek:** Zunächst einmal müssen Maßnahmen der Corporate Social Responsibility im Einklang mit Produkten oder Dienstleistungen und der Unternehmenskultur stehen. Dann gilt es, Partner zu finden, die glaubwürdig, professionell und verlässlich sind. Natürlich ist es unerlässlich, Mitarbeiter in das Engagement einzubeziehen und sie entsprechend zu ermutigen. Insbesondere für High Potentials kann ein solches Engagement von erheblichem Nutzen für die Bildung ihres Charakters und ihrer Persönlichkeit sein. Diese Erfahrung sensibilisiert

sie für kreative Lösungen und für kluge Entscheidungen in geschäftlichen Situationen, die nicht planbar sind.

**S&S:** Wer profitiert davon?

**Wieczorek:** Es handelt sich um eine Win-win-Situation. In einer guten Projektpartnerschaft gewinnen alle: Das Unternehmen, die beteiligten Mitarbeiter, die gemeinnützige Partnerorganisation, das geförderte Anliegen – und die Gesellschaft insgesamt.

**S&S:** Wann ist eine Kooperation zwischen Profits und Non-Profits gelungen?

**Wieczorek:** Dann, wenn die gemeinsamen Ziele übereinstimmen, wenn die Partner respektvoll zueinander finden, wenn sie professionell aufgestellt sind, wenn der Sponsoring-Vertrag wirklich auf gleicher „Augenhöhe“ abgeschlossen wird. Die große Anzahl und Vielfalt von Non-Profit-Organisationen legen nahe, dass potenziell jedes Unternehmen eine solche Kooperation finden, eingehen und davon profitieren kann.

**S&S:** Unternehmen entdecken zunehmend, dass sie davon profitieren, wenn sie sich für das Gemeinwohl einsetzen: Wie wichtig ist Kandidaten für Führungspositionen das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens?

**Wieczorek:** Davon macht kaum jemand unmittelbar seine Entscheidung abhängig. Mittelbar ist dies aber schon der Fall, denn Corporate Social Responsibility korrespondiert auch mit einer glaubwürdigen Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit, der Fairness und des Vertrauens.

**S&S:** Und inwieweit legen Sie oder Ihre Auftraggeber Wert auf persönliches ehrenamtliches Engagement bei Ihrer Auswahlentscheidung?

**Wieczorek:** Das bringt schon Pluspunkte. Selbstverständlich wird zunächst gefragt, ob der Kandidat das kann, was er können soll. Bei gleichen Voraussetzungen aber macht der das Rennen, der gezeigt hat, dass er sich auch auf Feldern bewährte, die mit seiner Karriere zunächst nichts zu tun haben. Solche sind unserer Erfahrung nach dann später häufig die Mitarbeiter, die sich über das Aufgabengebiet hinaus einsetzen, Verantwortung übernehmen und engagiert handeln.

**S&S:** Welchen Rat würden Sie NPOs hinsichtlich der Personalauswahl geben? Was sind die Kernkompetenzen von Führungskräften im gemeinnützigen Sektor?

**Wieczorek:** Auch eine NPO sollte die Prämissen einer Personalauswahl klar regeln und das Auswahlverfahren in transparenter Weise durchführen. Dazu gehört, dass die zu Beginn verabredeten Kriterien eingehalten werden und der Subjektivität nicht zuviel Raum gegeben wird. Faule Kompromisse lassen zwangsläufig das Qualitätsniveau sinken und fallen letztlich auf die eigene Organisation zurück.

**S&S:** In einem Ihrer Aufsätze führen Sie aus, dass es wichtig ist, Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einzubinden,

damit die Umsetzung später engagiert mitgetragen wird. Gleichzeitig warnen Sie aber vor der „Demokratiefalle“, also davor, über ein Zuviel von Partizipation Verantwortlichkeiten auszuhöhlen. Wie wichtig ist Autorität und Hierarchie im gemeinnützigen Bereich?

**Wieczorek:** In jeder Organisation sind Orientierung und Führung, Entscheidungsfähigkeit und Verantwortlichkeit notwendig. Auch eine gemeinnützige Organisation darf sich nicht der Beliebigkeit ungesteuerter gruppenspezifischer Prozesse hingeben.

**S&S:** Aus Ihrer ganz persönlichen Erfahrung beispielsweise als Rotarier und anderen ehrenamtlichen Tätigkeiten: Was gibt Ihnen persönlich dieses Engagement?

**Wieczorek:** Es zeigt mir, dass nicht nur Geld die Welt regiert. Es eröffnet mir andere Erfahrungswelten. Es vermittelt mir wunderbare Erlebnisse mit Menschen außerhalb des beruflichen Umfeldes. Es gibt mir – trotz manchem Ärger hier und da – große persönliche Befriedigung über das Geleistete.

**S&S:** Lieber Herr Wieczorek, herzlichen Dank für das Gespräch.



#### ZUR PERSON

Bernd J. Wieczorek, am 25.08.1946 im hessischen Bischofsheim geboren, ist verheiratet und hat zwei Kinder. Nach einem Studium der Mathematik an der Universität Mainz begann er seine Laufbahn als Senior Manager bei der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Arthur Anderson & Co in Düsseldorf und Chicago. Als Vorsitzender der Geschäftsführung leitet er heute die Egon Zehnder International GmbH, den deutschen Zweig des 1964 gegründeten Personalberatungsunternehmens, dem er seit 1982 angehört. Im operativen Geschäft berät er mittelständische Unternehmen und Großkonzerne bei der Evaluierung und Besetzung von Führungs- und Aufsichtsgremien. Als Mitbegründer und Vorstandsmitglied des BCCG (Berlin Center of Corporate Governance) Roundtable, dem Vorstände großer deutscher Konzerne angehören, leitete er verschiedene Konferenzen zur Rolle von Aufsichtsrat und Beirat. Herr Wieczorek gehört zu den Gründern und Organisatoren der Board Academy, die auf Initiative des BCCG von Egon Zehnder International, KPMG und McKinsey ins Leben gerufen wurde und junge Top Executives auf die Tätigkeit in Gremien wie Aufsichtsrat oder Vorstand vorbereitet. Der Rotarier Wieczorek ist gesellschaftlich engagiert, u.a. als Präsidiumsmitglied des VBKI (Verein Berliner Kaufleute und Industrieller), Mitbegründer der Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft der Humboldt-Universität und als Mitglied des Freundeskreises der Akademie der Künste.