

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



ALPHAS Kaderportal

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 14./15. JANUAR 2006. AUFLAGE 433'781. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Der «Fall Guy» als Schlüsselfigur

Ein Colt für alle Fälle

Der «Fall Guy» ist die Sollbruchstelle im Management im Fall einer prognostizierbaren Extremsituation. Wenn es brennt, feuert der CEO den «Fall Guy», um das Unternehmen vor Schaden zu bewahren – und sich selbst.

von Betty Zucker (*)

Zur Happy Hour traf ich mich kürzlich mit K., dem CEO eines internationalen Konzerns, dessen Name wenig zur Sache tut. Im Verlauf des zweiten Drinks meinte er: «Ich habe ein Problem mit meinem 'Fall Guy'...» «Mit Deinem Waaas?», sagte ich. «Mit meinem 'Fall Guy', sagte er, und schaute mich treuherzig an. Ich runzelte die Brauen. «Jeder CEO braucht einen 'Fall Guy', meinte er dann. «Du brauchst jemanden, den Du für die schwierigen Sequenzen deiner Rolle einsetzen kannst. Einen, der für dich die Prügel einsteckt und von der Klippe springt, wenn die Regie es verlangt. Das ist dein 'Colt für alle Fälle' oder wie die US-Fernsehserie aus den Achtziger Jahren in der Originalversion hiess 'The Fall Guy'. Einen, den Du fallen lassen kannst, damit nicht Du fallen gelassen

wirst.» «Der 'Fall Guy', sagte er, «ist die Sollbruchstelle im Management im Fall einer prognostizierbaren Extremsituation.» Auweia dachte ich und begann zu recherchieren.

Für den CEO in Notwehr

So ein CEO ist aber auch nicht zu beneiden. Täglich spürt er wie seine Position schwankt. Im heutigen angstgetriebenen Klima sendet sein Stammhirn nonstop das gleiche Signal: schütze dich, sichere dich ab. Ein guter CEO darf nicht fallen. Dass er auch in schwieriger Stunde seine Führung behauptet, ist nicht nur für ihn, sondern fürs ganze Unternehmen bedeutsam. Er steht für Kontinuität und nachhaltige Entwicklung sowie nicht zuletzt für die Sicherheit der Arbeitsplätze – und des Börsenkurses.

Sollte ein Megaseller floppen, ein Merger in die Hosen gehen oder die Corporate Governance einen Streich spielen, sollte der CEO vorausgedacht haben. Um oben zu bleiben, deckt er in «weiser» Voraussicht mit einem «Fall Guy» ein vorhersehbares Risiko ab. Wo Hollywood nur Illusionsmaschine ist, bietet der «Fall Guy» auch für Analysten, Investoren und der allgemeinen Öffentlichkeit die

Illusion, in dieser komplexen Welt gebe es eindeutige und transparente Verantwortlichkeiten, als reale Inszenierung. Der allfällige Fall des «Fall Guy» wird an vorderster Front die Börsenanalysten beruhigen. Der CEO hat einmal mehr bewiesen, dass er entschlossen und konsequent die Verantwortlichen zur Rechenschaft zieht – auch wenn etwa die launigen Rohstoffmärkte zum Desaster beitragen. Das so wichtige Vertrauen und die Reputation bleiben gewahrt. Zum Vorteil aller Stakeholder. Damit wird der «Fall Guy» eine Schlüsselfigur im Organigramm.

Der «ideale» Kandidat

Am besten wird ein Headhunter mit der Suche des Kandidaten beauftragt. Anders als ein interner Kandidat muss ein «Fall Guy» von aussen ohne persönliches Netzwerk im Haus agieren. Dann löst er beim Abschied kaum Mitleid oder gar Loyalitätskonflikte



Betty Zucker

aus. Gesucht wird ein starker Mann mit gutem Leumund. Erstens muss der «Fall Guy» die reale Chance haben, die Aufgabe erfolgreich zu meistern, denn dies hoffen natürlich alle. Zweitens muss er bekannt sein, damit die Medien seinen potenziellen Abgang als Ereignis zelebrieren. Je grösser der Eclat, um so gestärkter geht der CEO daraus hervor. In Frage kommen erfahrene, ältere Kandidaten. Am besten ist der «Fall Guy» zwischen fünfzig und sechzig. Seine beachtliche Laufbahn wird von Jungen bedrängt und durch die baldige Pensionierung begrenzt. Der Job ist seine letzte Chance, nach der er greift, wenn er nicht als lahme Ente abtreten will. Klar kommen auch Frauen in Frage. Sie können etwas jünger sein, fallen durch überdurchschnittliche Leistungen, Durchhaltevermögen und Hartnäckigkeit auf. Sie erhalten nun endlich «ihre Chance». Geeignete «Fall Guys» erkennen aufgrund ihrer Qualifikationen die Risiken, denen sie sich aussetzen. Aber aufgrund ihrer Situation sind sie fasziniert und verführt von den Chancen. Ihr gesunder Ehrgeiz und oft allzu gesunde Eitelkeit lassen sie zu wenig nachfragen, zumal der Zeithorizont des Jobs auf drei bis vier Jahre etwas weiter als ihre Karriereinteressen ist.

Der Schachzug hat seinen Preis

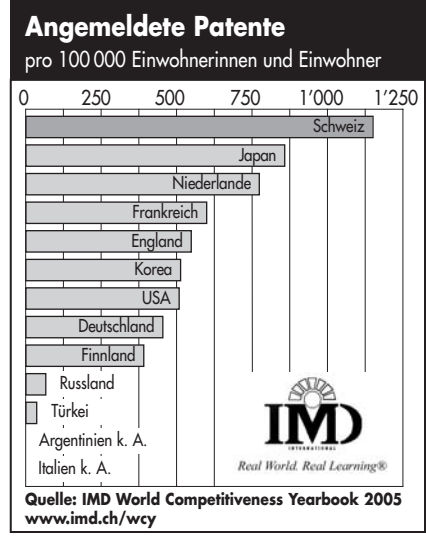
Sparen kann der CEO kaum am «Fall Guy». Dieser verlangt seinen Preis – inklusive «Risikoprämie». Beide sind zu erfahren in macchiavellistischen Zügen, als dass sie

mögliche Folgen nicht abschätzen könnten. Die Höhe der Summe, die «Vertragsdetails», dienen dem CEO stillschweigend als Garantie, dass der «Fall Guy» Stillschweigen bewahrt, selbst wenn er das Spiel später durchschaut. Dass der «Fall Guy» am Ende wenigstens materiell einen Erfolg verbuchen kann, schafft die Win-Win-Situation, die dem Unternehmen dient.

Retter von Visionen

Die Kosten und die Funktion des «Fall Guy» beschränken seinen Einsatz eher auf Linienfunktionen. Exponiert sind Aufgaben, die monatliche Facts und Figures verlangen. Ein

(Fortsetzung auf Seite 3)



(Fortsetzung von Seite 1)

«Fall Guy» ist ideal, um eine kreative Buchhaltung auf den Boden der Realität zurück zu bringen, das Erbe von Visionen zu retten, oder die austrocknende Milchkuh des Unternehmens zum Goldesel umzubauen.

Systemimmanente Intelligenz

Ebenso wie der CEO kann auch ein Verwaltungsrat einen «Fall Guy» einsetzen. Es muss allerdings notiert werden, dass nicht immer strategisches Kalkül oder gar Zynismus den Zweck des «Fall Guy» bestimmen. Es scheint eher unbewusst der systemimmanenten «Intelligenz», der zuweilen unergründlichen Weisheit der Organisation zu entspringen. Denn in Chefetagen ist der Begriff bis heute nicht geläufig, und nicht allen ist bewusst, dass ihr Anforderungsprofil an eine Stelle der eines «Fall Guys» entspricht. Ihre Häufigkeit dürfte die Zahl der in den obersten Etagen kolportierten Namen übersteigen.

Abgangsprämie für Lebensabend

Als Star der Szene avant la lettre hat sich Ian Flemings 007 profiliert. Auch der «Fall Guy» ist mit einer Art «Licence to Kill» ausgestattet, und wie James Bond hat auch der «Fall Guy», so gut er für die schwierige Aufgabe gewappnet sein mag, allenfalls einen Talisman in der Hand. Andere sagen «magic cockpit» dazu. Schon über zwanzig Mal hat Miss Money Penny James Bond gerufen. Er hat die Chance noch immer genutzt und den Erfolg mit Girls gefeiert. Im wirklichen Leben kann sich der «Fall Guy» schon aus Altersgründen kaum mehr als einmal bewähren. Die Abgangsprämie sollte reichen – auch für einen Lebensabend mit Girls.

(*) Betty Zucker ist Inhaberin von Betty Zucker + Co. in Zürich. Nach langjähriger Bankpraxis in der Schweiz und den USA war sie zehn Jahre Mitglied der Geschäftsleitung des Gottlieb Duttweiler Instituts in Rüschlikon (CH). Als Experte im Change Management begleitet sie seit zwanzig Jahren Veränderungsprozesse und berät das Topmanagement. (www.bettyzucker.ch, bz@bettyzucker.ch)

Lärmprävention am Arbeitsplatz

Den Lärmpegel senken

Geräuschvolle Grossraumbüros stressen Arbeitnehmer mehr als ihnen oft selbst bewusst ist. Sie weisen einen erhöhten Stresshormonspiegel auf. Was kann gegen Lärm getan werden?

von Dr. Peter Meier (*)

Kundenanforderungen hinsichtlich kurzer Lieferzeiten führen dazu, dass die Unternehmen ihre Organisationsstrukturen verändern. Sie schaffen flexible, projektbasierte Organisationen, die schnell auf die Ansprüche der Kunden reagieren können. Das bedeutet unter anderem, dass diese flexiblen Organisationen anpassbare Räumlichkeiten und Anlagen benötigen. Schnelle, einfache Kommunikationswege sind notwendig. Dies ist oft der Hauptgrund, warum die Wahl zur Gestaltung der Büroräume auf flexible Grossraumlösungen fällt. Diese Grossraum-büro-Lösungen sind überaus wandelbar. Wenn ein Unternehmen zusätzliche Arbeitsplätze benötigt, muss es dafür nicht gleich neue Büroräume bauen. Stattdessen werden im grossen Raum einfach die vorhandenen Möbel dichter zusammengestellt und somit freie Fläche für die zusätzlichen Plätze geschaffen oder die Mitarbeiter verfügen nicht mehr über einen eigenen Schreibtisch, sondern allenfalls über ein Schliessfach oder einen Büro-Caddy, um Persönliches darin unterzubringen.

Schall in Grossraumbüros

Heute werden viele Grossraumlösungen so geplant und gebaut, dass sie möglichst alle der beschriebenen positiven Effekte mit sich bringen. Dabei wird aber oft die Tatsache vergessen, dass der Schall, der in der Planungsphase als Kommunikation – die Wei-

tergabe von Informationen – bezeichnet wird, meist mehr als nur das ist. Es gibt Schall, der manchmal einfach unerwünscht ist, und den wir deshalb als Lärm bezeichnen. Dabei liegt die Entscheidung, ob und wann Schall zu Lärm wird, stets beim Hörer. Wo viele Menschen zusammen arbeiten, herrscht emsiges Treiben und eine hohe Geräuschkulisse. Die folgenden Laute gelten als höchst irritierend:

- aktive Menschen, die sich mit anderen unterhalten, entweder im Raum oder am Telefon;
 - Geräusche von Bürogeräten, klingelnde Telefone, Drucker, Fotokopierer;
 - Geräusche von Installationen, Belüftungs- und Klimaanlageanlagen;
 - Schall, der von aussen in das Gebäude vordringt, Verkehrslärm, Fluglärm.
- Mitarbeiter werden bereits durch Geräusche ab 40 dB (A) [A-bewerteter Schalldruckpegel in Dezibel] gestört, wenn sie anspruchsvolle Arbeitsaufgaben mit hoher Konzentration durchführen oder Gespräche gut verstehen müssen. Deshalb sollte ein Wert unter 40 dB (A) angepeilt werden.

Eine normale Unterhaltung entspricht in etwa 60 dB (A), eine laute Unterhaltung in etwa 70 dB (A), die Nutzung eines Fotokopierers in etwa 70 dB (A), Belüftungsgeräusche entsprechen 35-45 dB (A) und Flüstern entspricht in etwa 30 dB (A), jeweils gemessen im Abstand von einem Meter.

Für überwiegend geistige Tätigkeiten liegt der Lärmrichtwert bei 50 dB (A) und bei einfachen oder überwiegend mechanisier-



Peter Meier

ten Bürotätigkeiten und vergleichbaren Tätigkeiten bei 65 dB (A). Grossraumbüros sind häufig mit Nachteilen für die Gesundheit der Beschäftigten verbunden. Meist sind die Umgebungsfaktoren nicht individuell zu regulieren, d. h. Lärm, Klima und Beleuchtung können oft nicht nach den Bedürfnissen des einzelnen beeinflusst werden. Es darf aber nicht vergessen werden, dass Personen in grosszügig gestalteten Räumen auch häufig davon profitieren können, indem sie Laute hören, die erwünscht sind und die sie als notwendige Informationen verarbeiten.

Schallemissionen eindämmen

Wie können wir die Geräuschkulisse in Grossraumbüros optimieren?

a) Minimieren Sie den Schall, der nicht der Informationsweitergabe dient: Planen Sie leisere Bürogeräte und Installationen ein. Schallisierende Unterlagen oder Schallschutzhauben reduzieren Lärmquellen wie laute Drucker. Platzieren Sie laute Geräte in schallisolierten Räumen.

b) Statten Sie die Räume unter Berücksichtigung der Akustik aus: Platzieren Sie Menschen, die miteinander sprechen sollen, dicht beieinander. Setzen Sie Mobiltelefone ein, die vibrieren statt klingeln. Setzen Sie Telefone mit Kopfhörern ein, deren Gebrauch führt dazu, dass wir leiser sprechen.

c) Reduzieren Sie die Schallausbreitung im Raum: Integrieren Sie Akustikdecken und Trennwände in die Raumgestaltung. Teppich- oder Kunststoffböden wirken schallabsorbierend. Auch Möbel sollten hinsichtlich schallabsorbierender Eigenschaften ausgewählt werden.

Flächen aus Stahl und Glas reflektieren den Schall stärker als zum Beispiel Hölzer. Wenn man dem Schall «erlaubt», sich über weite

Bereiche auszubreiten, so erhöht sich das Risiko, dass er auf Menschen trifft, die ihn als Lärm empfinden. Mit schalldämmenden Raumgliederungssystemen, geringerer Besiedelungsdichte und Pflanzenkübeln lässt sich das Grossraumbüro zudem in eine Bürolandschaft mit kleinen Inseln verwandeln. Dadurch können die akustischen und visuellen Belastungen der Mitarbeiter verringert und die einzelnen Arbeitsplätze besser voneinander abgeschirmt werden. Dies ermöglicht auch ein mehr an Privatsphäre und erzeugt Geborgenheit.

Es sind gut gestaltete Raumgliederungselemente zu bevorzugen, damit kein «Käfigeffekt» auftritt. Bei der Planung ist darauf zu achten, dass bei ständigen Arbeitsplätzen die vorgeschriebene Sichtverbindung nach draussen besteht. Raumgliederungselemente müssen standsicher sein und dürfen keine scharfen Ecken oder Kanten aufweisen. Wenn Blickkontakt erforderlich ist, lassen sich die Elemente bis zur Augenhöhe der sitzenden Mitarbeitenden anbringen. Mit Raumgliederungssystemen können die Schallquellen abgeschottet und die Schallübertragungswege unterbrochen werden. d) Informieren Sie die Menschen über das akustische Umfeld, in dem sie arbeiten werden: Erläutern Sie, dass es auch hinter den Abschirmungen in einem Grossraumbüro nie ganz still sein kann. Geben Sie Tipps und praktische Ratschläge zum Verhalten im Grossraumbüro. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter, dass es schallisolierte Räume gibt, die sie nutzen können, wenn sie sich durch Lärm gestört fühlen. Es gibt Menschen, deren Tätigkeiten so häufig Konzentration erfordern, dass sie nicht in Grossraumbüros platziert werden sollten. Diese Mitarbeiter benötigen ihre eigenen Räume.

(*) Peter Meier ist Leiter Bereich Arbeitsbedingungen im Amt für Wirtschaft und Arbeit der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich.

(www.ai.zh.ch, peter.meier@vd.zh.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter www.jobwinner.ch