

PMCI *Insight*



Ausgabe 10



Liebe Leserin, lieber Leser,

unser Geschäft war schon immer ein internationales, und in den letzten zwanzig Jahren betreuen wir viele deutsche Unternehmen, die nach China expandierten. Seit ungefähr drei Jahren beobachten wir eine gegenläufige Entwicklung: Mehr und mehr chinesische Unternehmen kommen nach Deutschland. Über die Gründe dafür schreibt Dr. Petra Bergner, Managing Partner und Leiterin des China Desk bei der PMC International AG, auf Seite 4 dieser Ausgabe.

Für diese Ausgabe haben wir wieder Top Executives gefragt, was sie über Führung und die Führungskultur in ihrem Unternehmen denken. Besonders spannend finde ich, dass sich an ihren Äußerungen ein sehr wichtiger Paradigmenwechsel nachvollziehen lässt: Führung entwickelt sich immer deutlicher weg von einer hierarchisch aufgestellten Organisation hin zu einem partner-

schaftlichen Miteinander mit Kunden und Mitarbeitern – in dem es darauf ankommt, dass derjenige das Sagen hat, der auch am meisten weiß. Mehr lesen Sie auf Seite 2.

Wie wichtig es ist, Führungspositionen mit qualifizierten Frauen zu besetzen – darüber schreibt Dr. Thomas B. Haermeyer, Partner an unserem Hauptsitz in Neu-Isenburg. Er gibt allen Unternehmen, die das Gender Diversity Management strategisch angehen wollen, einen passenden Umsetzungsplan an die Hand – die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen.

Viel Erfolg bei Ihren Projekten!

Dr. Joachim Staude,
Vorstandsvorsitzender PMC International AG

>> Führung und Kultur:
*Was Top-Executives
über Führung denken*

**>> Gender Diversity
Management:**
Umsetzungsplan

>> China:
*Expansion nach
Deutschland*

Führung und Kultur

Sich eng, ehrlich und offen mit Mitarbeitern und Kunden auszutauschen, anstatt auf den Beschränkungen hierarchisch geprägter Rollenbilder zu bestehen – das sind die Paradigmen einer ganz neuen Führungskultur. Lesen Sie hier, wie Top-Executives diese Paradigmen wahrnehmen und im Unternehmensalltag mit Leben füllen.



Führung ist eine Rolle, die nichts mit der Hierarchie zu tun hat



Markus Wolf,
Managing Partner,
Business Process
Experts GmbH

Ich führe durch Coaching, delegiere sehr viel und setze auf maximale Eigenverantwortung meiner Mitarbeiter. Sie sollen möglichst viel Freiheit haben – dazu gehört auch, dass sie Fehler machen dürfen. Ich werfe sie durchaus ins kalte Wasser, stehe aber immer mit einer helfenden Hand am Beckenrand.

In unserem Unternehmen sind wir auf der Führungsebene sehr daran interessiert, den Input der Mitarbeiter zu bekommen. Wir geben keine Direktiven aus, sondern legen Wert auf Feedback und Mitwirken unserer Mitarbeiter. Führung sehen wir als eine Rolle – sie ist nicht an Hierarchie oder eine bestimmte Person geknüpft. Bei uns kommt es deshalb immer wieder vor, dass wir als Führungskräfte in ein Projekt eingebunden sind, das einer unserer Mitarbeiter leitet. Dann lassen auch wir uns sagen, was bis wann zu tun ist –

sicherlich nicht der klassische Weg. Wir gehen ihn, weil wir eine Organisation von Knowledge-Workern sind. Das Domain-Wissen einzelner Mitarbeiter übersteigt oft genug unser eigenes, das prägt unsere Führungskultur.

Welche 3 goldenen Regeln für den Management-Nachwuchs haben Sie?

1. Versetzen Sie sich in den anderen hinein – nehmen Sie Führung nicht aus der Eigensicht wahr.
2. Führung ist dazu da, Potenzial zu wecken und einen Rahmen zu schaffen – und nicht, um einzuengen.
3. Wer führen will, muss akzeptieren, dass das Ergebnis im Detail anders aussieht als man es sich selbst vorgestellt hat.

Herzblut und Begeisterung sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren!



Oliver Wilhelm,
Geschäftsführender
Gesellschafter,
Polares REAM GmbH

Ich führe sach- und leistungsorientiert, aber auch sehr kooperativ. Mit meinen Mitarbeitern setze ich mich jeden Montagmorgen zusammen und spreche mit ihnen über die Ziele für die anstehende Woche. Unsere Mitarbeiter sind unsere Talente. Wir müssen erkennen, wo sie ihre Stärken haben. Deswegen gehe ich in so engen Kontakt mit ihnen. Mir ist es auch entscheidend wichtig, gerade montagmorgens mit meinen Mitarbeitern zu reden. Sie kommen aus dem Wochenende, sind vielleicht demotiviert oder hatten keine gute Zeit. Ich will wissen, was ihre Ängste und Sorgen sind und wie wir sie unterstützen können. Wir dürfen nie vergessen: Den größten Teil des Tages verbringen sie in der Firma. Deshalb tun wir alles dafür, damit sie sich hier aufgehoben und wahrgenommen fühlen. Das spüren sie – und geben es uns tausendfach zurück, indem sie mit Herzblut und Begeisterung an ihr Tagewerk gehen.

Auch mit unseren Kunden beschäftigen wir uns sehr intensiv. Wir interessieren uns für sie, tauschen uns viel mit ihnen aus, fragen sie nach ihren Aufgaben und Werten und passen unsere Leistungen daran – damit unsere Kunden das erreichen können, was wichtig für sie ist. Wir nennen diese Herangehensweise Clienting – Dienstleistungsdenken. Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sind ein essentieller Bestandteil dieses Denkens!

Was sollte der Führungsnachwuchs wissen?

1. Alles, was entsteht, entsteht zuerst im Geiste. Von dort gelangt es auf die materielle Ebene. Sprich: Nur wer die Dinge im Kopf klar hat, kann sie auch umsetzen.
2. Ehrlichkeit macht den entscheidenden Unterschied. Zu jedem Zeitpunkt. Gegenüber sich selbst und gegenüber den Kunden.

Gender Diversity Management: „Weibliche“ Entscheidungen analysieren

Dr. Thomas B. Haermeyer

Ein erfolgreiches Gender Diversity Management zu implementieren, ist für alle Unternehmen wichtig, die qualifizierte Mitarbeiterinnen an sich binden wollen. Worauf sollten sie dabei achten?



In vielen Unternehmen ist der Begriff Diversity mit der Erhöhung der Frauenquote in den Führungsrollen gleichgesetzt. Diversity beschränkt sich jedoch nicht auf das Geschlecht einer Person, sondern umfasst weitere Dimensionen: Herkunft / Kultur / Ethnie, Weltanschauung / Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung, Alter, Geschlecht (Gender). Gender ist also nur eine unter vielen „Diversity-Dimensionen“ eines Menschen.

Gender Diversity Management: Aufgabe des Personalmanagements

Dem Management der Gender Diversity innerhalb eines Unternehmens kommt dennoch eine große Bedeutung zu. Insbesondere für internationale Entwicklungsteams kann der positive Einfluss von weiblichen Teammitgliedern nicht hoch genug bewertet werden. Gerade technisch ausgebildete Frauen sprechen meist ein bis zwei Sprachen mehr als ihre männlichen Kollegen. Zudem realisieren sie früher, wenn „Sand im Getriebe“ die Zusammenarbeit erschwert.

Bei der Gender Diversity geht es also um Gleichberechtigung von Frauen und daraus

resultierend entsprechende Fairness. Frauen sollten aus grundsätzlichen Überlegungen heraus gefördert werden. 50% des theoretischen Mitarbeiterangebotes dürfen zunächst einmal pauschal nicht ungenutzt bleiben. Die Frauenförderung bedeutet aber auch einen großen wirtschaftlichen Nutzen – gerade in engen Kandidatenmärkten reduziert jeder weitere Kandidat das Durchschnittseinkommen in der Gesamtgruppe. Grundsätzlich sollte das Gender Diversity Management eine Aufgabe des Personalmanagements sein – und mit entsprechender Priorität behandelt werden. Es gilt, eine Strategie dafür zu entwickeln und entsprechend zu handeln. Nichts zu tun ist ebenso wenig eine Option, wie auf eine Einsicht der Politik zu hoffen oder darauf, dass irgendwann wie durch ein Wunder der weibliche Führungsnachwuchs von selbst auftaucht.

Rahmenfaktoren für die Umsetzung

Grundlage für eine entsprechende Strategie bildet die Analyse „weiblicher“ Entscheidungen. Wenn sich Frauen, die Kinder haben, für eine Führungsposition entscheiden, dann müssen die Rahmenbedingungen in drei Bereichen für sie stimmen:

- Reizvolle Aufgabe, hohe Anerkennung, viel Verantwortung, positives betriebliches Umfeld
- Familienfreundlichkeit (ist der Standort des Unternehmens für sie, Kinder, Eltern, Partner attraktiv?)
- Flexibles Zeitmanagement (über den Tag, die Woche, das Jahr, das Jahrzehnt)

Aus diesen Rahmenbedingungen bzw. Kriterien ergeben sich ganz unterschiedliche Konsequenzen für Unternehmen. Sie sollten zunächst ihre Erwartungshaltung ändern: Präsenzdruck lockern, Ergebnistestung flexibler handhaben, Familienzeit nicht als Auszeit werten. Dann gilt es, die Kommunikation anzupassen und beispielsweise Anzeigen, Stellenbeschreibungen und Verträge anders zu formulieren. Wichtig sind darüber hinaus Randbedingungen wie beispielsweise eine sehr gute Kinderbetreuung.

Daraus resultiert folgender Umsetzungsplan:

- Analyse „weiblicher“ Entscheidungen
- Förderung aus grundsätzlichen Überlegungen und zum wirtschaftlichen Nutzen
- Aufsetzen eines Diversity-Projektes
- Verantwortliche Projektleitung
- Zeitplanung: z. B. 3 Jahre
- Budgetkalkulation
- eigene Möglichkeiten prüfen
- externe Hilfe einplanen



Über den Autor

Dr. Thomas B. Haermeyer ist Partner am Hauptsitz der PMC International AG in Neu-Isenburg. Aufgrund seiner fast 30-jährigen

Erfahrung in Industrie, Automobilwirtschaft, Logistik und Beratung konzentriert er sich seit 1997 als Personalberater auf Mandanten, die Kandidaten aus diesen Branchen suchen. Er besetzt internationale Führungs- und Spezialistenpositionen mit „entscheidenden Köpfen“.

China kommt nach Deutschland

Dr. Petra Bergner

Viele Jahre lang war es für deutsche Unternehmen wichtig und attraktiv, nach China zu expandieren. Diese Internationalisierung verläuft nun in die andere Richtung – das bringt verschiedene Herausforderungen mit sich.

Seit drei Jahren investieren mehr und mehr chinesische Unternehmen in Deutschland – sowohl mittelständische als auch große Unternehmen. Diese Entwicklung ist politisch forciert: Weil in China mittlerweile viel Kapital vorhanden ist, suchen die Anleger nach sicheren Investitionsmöglichkeiten – und die Regierung hat deshalb die Einschränkungen für private Investitionen im Ausland sehr gelockert.

Know-how, Stabilität, Sicherheit

Der deutsche Markt ist aus unterschiedlichen Gründen für China attraktiv: Die deutschen Unternehmen haben ein hohes technisches Know-how, das die chinesischen Investoren sehr schätzen. Deutschland bietet außerdem wirtschaftliche und politische Stabilität und Sicherheit. Hinzu kommt: Insbesondere insolvente Unternehmen oder Mittelständler mit ungeklärter Nachfolge zählen in China als Schnäppchen! Und die deutsche Kultur hat einen sehr guten Ruf in China: Ob es nun um unsere Musik oder Literatur geht, um das duale Bildungssystem oder die Perfektion, die uns immer nachgesagt wird – all das schätzen Chinesen sehr.

Unterschiedliche Erwartungen

Es ist jedoch nicht immer ganz einfach für chinesische Unternehmer, die nach Deutschland expandieren wollen. Sie haben meist wenig internationale Erfahrung – für sie ist es deshalb meist schwierig, bürokratische Hürden wie den Erwerb von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis zu überwinden oder sich mit dem deutschen Gesellschafts-, Handels- und Arbeitsrecht

auseinanderzusetzen. Sie gehen auch oft mit einer falschen Erwartung in Verhandlungen – das merkt man beispielsweise daran, dass die Gehälter, die sie zu zahlen bereit sind, häufig 50 Prozent unter den marktüblichen Gehältern liegen. Ihnen ist auch eine formale Qualifikation von Bewerbern nicht so wichtig; Sympathien sind für sie viel entscheidender. Hier können wir als Beratung wertvolle Unterstützung bieten.

Von Chinesen lernen

Auch wenn sich chinesische Unternehmer mit vielen Gepflogenheiten hier vertraut machen müssen – deutsche Unternehmer können dennoch von ihnen lernen: beispielsweise Strebbarkeit und Ehrgeiz eine hohe Priorität einzuräumen. Diese gelten als typisch asiatische Tugenden und sind sehr hilfreich, wenn es darum geht, wirtschaftliche Ziele schnell zu erreichen. Chinesische Unternehmer sind außerdem sehr pragmatisch – auch das ist eine wichtige Unternehmereigenschaft.



Über die Autorin

Dr. Petra Bergner ist Managing Partner und Leiterin des China Desk bei der PMC International AG. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Rekrutierung von Führungskräften und Spezialisten im In- und Ausland. Branchenschwerpunkte sind Finanzdienstleistungen, Industrie sowie Professional Services.

PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Dr. Joachim Staude,
Vorstandsvorsitzender PMC International AG



38 Mitarbeiter an fünf Standorten, gegründet 2003 – das ist die PMC International AG. Wir gehören zu den Top 20 der auf Direktsuche spezialisierten Unternehmen in Deutschland. Auch wenn wir uns als klassische

Personalberatung verstehen, setzen wir innovative Mittel und Werkzeuge ein und entwickeln unser Angebot stets weiter.

Dabei legen wir auf eines großen Wert: Wir übernehmen nur Beratungsaufträge, deren erfolgreicher Abschluss uns realistisch erscheint. Alle anderen lehnen wir ab. Bei den Aufträgen, die wir annehmen, können Sie sicher sein, dass wir so lange für das vertraglich vereinbarte Honorar arbeiten, bis wir den richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen gefunden haben. Unsere Berater arbeiten seit vielen Jahren mit ihren Kunden zusammen – und diese langfristigen partnerschaftlichen Verbindungen sind uns sehr wichtig. Denn nur dort, wo es kontinuierliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen gibt, können Projekte erfolgreich abgeschlossen werden. Die Stützen dieser Arbeitsbeziehungen sind die Professionalität, Fachkompetenz und das strukturierte Projektmanagement unserer Berater.

International können wir unsere Kunden bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten in 30 Ländern der Welt begleiten. Wir arbeiten seit vielen Jahren mit sorgfältig ausgesuchten und bewährten Kooperationspartnern zusammen. Hierbei steuern wir die Prozesse vor Ort nach den Vorgaben unserer Klienten. Von dieser Vorgehensweise profitieren unsere Kunden: Auch wenn sie uns mit einer länderübergreifenden Suche beauftragen, haben sie nur einen Ansprechpartner – und die Gewissheit, dass auch die internationalen Partner die gewünschte Qualität liefern.

PMC International AG
Niederlassung Frankfurt
Carl-Ulrich-Straße 4
63263 Neu-Isenburg

Telefon 06102 / 55 99 0
Telefax 06102 / 55 99 111
frankfurt@pmci.de
www.pmci.de

Handelsregister:
HRB 40344,
Amtsgericht Offenbach/Main
UST-IdNR.: DE227641862

Vertretungsberechtigter:
Dr. Joachim Staude
Vorstandsvorsitzender

Redaktion: Dorothee Köhler
Gestaltung: S. Lenz
Fotos: istockphoto.com
Ausgabe Oktober 2016

- Direktsuche nach entscheidenden Köpfen – neben Führungskräften auch hochqualifizierte Fachkräfte
- Interim Management • Karriereberatung • Führungskräfte-Coaching • Assessment Center
- Management Audits • Personalentwicklung • Personalmarketing • Vergütungsberatung • Outplacement

PMCI