

PMCI *Insight*



Ausgabe 8



Liebe Leserin, lieber Leser,

was gute Führung ausmacht, ist ein Dauerbrenner unter den Management-Themen. Und das zu Recht: Wer seine Mitarbeiter nicht gut führt, braucht sich über ausbleibenden unternehmerischen Erfolg nicht zu wundern. Wir haben wieder vier Top-Executives nach ihren Führungsprinzipien gefragt und spannende Antworten bekommen: Authentizität, Kompetenz und Berechenbarkeit sind wichtig – an oberster Stelle steht jedoch die intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern. Sie sollte jederzeit von Wertschätzung geprägt sein – sonst sind Machtkämpfe und Veränderungsresistenz programmiert. Oder um es mit den Worten eines unserer Interviewpartner zu sagen: „Ohne Wertschätzung keine Wertschöpfung!“

Eine wichtige Führungsaufgabe ist das Employer Branding und die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern. Unserer Beobach-

tung nach tut sich hier die Maschinenbaubranche immer wieder schwer. Unser Partner Dr. Thomas Haermeyer hat deshalb auf Seite 3 wichtige Impulse für Sie.

Und was wir mit unserer neugegründeten Practice Group Automotive tun, um die Automotive-Branche bestmöglich dabei zu unterstützen, keine personellen, strukturellen oder fachlichen Defizite entstehen zu lassen, lesen Sie auf Seite 4.

Viel Erfolg bei Ihren Projekten!

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG

>> Führung und Kultur:
Was Top-Executives wichtig ist

>> Passende Kandidaten,
verzweifelt gesucht

>> Kompetenz-Cluster:
Practice Group Automotive

Führung und Kultur

Veränderungen gemeinsam umsetzen, Informationen teilen und eigenes Verhalten reflektieren – Kriterien für erfolgreiche Führung gibt es viele. Auch in diesem Teil unserer Interview-Serie erzählen vier Top-Executives, was ihnen in der Führung wichtig ist und wie ihr eigener Führungsstil und die Führungskultur ihres Unternehmens ein großes Ganzes ergeben.

Persönlichkeit und Verhalten reflektieren



Uwe Gossmann,
Geschäftsführer, Klüh
Service Management
GmbH

Für eine Führungskraft ist persönliche Kommunikation sehr wichtig – in einer vertrauensvollen und loyalen Atmosphäre, die es den Mitarbeitern auch erlaubt, direktes Feedback zu geben. Loyalität hat für mich eine sehr hohe Priorität. Darüber kann man sehr viel steuern und auch schwierige Situationen lösen. Wechselseitige Loyalität kann es jedoch nur dort geben, wo Führungskräfte in der Lage sind, ihre Persönlichkeit und ihre Verhaltensweisen zu reflektieren.

Wir sind ein multinationales Unternehmen mit acht Auslandsniederlassungen; hier in Deutschland arbeiten Menschen aus 102 Nationen für uns. Deshalb gilt

es in unserem Alltagsgeschäft, sehr empathisch vorzugehen und die Besonderheiten der einzelnen Kulturen in der Zusammenarbeit zu berücksichtigen.

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

1. Seien Sie loyal gegenüber Ihren Mitarbeitern.
2. Seien Sie berechenbar.
3. Seien Sie authentisch und Sie selbst. Ihre Mitarbeiter müssen wissen, wofür Sie stehen und woran sie mit Ihnen sind.

Verantwortung übertragen, niemanden alleine lassen



Frank Hummel,
Geschäftsführer Tunap
Cosmetics GmbH

In unserem Unternehmen führen wir sehr stark kennzahlenorientiert – aber wir setzen genauso intensiv darauf, schnell Verantwortung an unsere Mitarbeiter zu übertragen. Mit ist es aber sehr wichtig, keinen der Mitarbeiter mit dieser Verantwortung alleine zu lassen – ich stehe ihnen dann als Coach zur Seite.

Obwohl wir zum Würth-Konzern gehören, gibt es bei uns keine reine Konzernstruktur – es geht familiärer zu, unser Miteinander ist von flachen Hierarchien und direktem Kontakt zwischen Mitarbeitern und obersten Führungskräften geprägt. Das ist uns wichtig, und um dies zu fördern, kultivieren wir auch gemeinsame Aktivitäten in der Freizeit. Unsere Skitouren sind immer ganz besondere Events!

Welche drei wichtigen Regeln können Sie dem Management-Nachwuchs mitgeben?

1. Haben Sie Spaß an der Arbeit! Nur wenn Sie gerne arbeiten, sind Sie auch erfolgreich.
2. Sorgen Sie für einen guten Ausgleich! Sie arbeiten viel, also tun Sie auf der anderen Seite auch viel für ihren Körper: Machen Sie Sport, ernähren Sie sich gesund.
3. Sammeln Sie internationale Erfahrung, solange Sie jung sind – und verfolgen Sie engagiert Ihre Ziele im Beruf. Später, wenn Sie einmal Familie haben, wird es nicht einfacher.

Identifikation mit den Unternehmenszielen



Ernst-Dieter Kircher,
Geschäftsleiter Bank of
Communications Co.,
Ltd.

Entscheidend für gute Führung ist gutes Personal – und ein kooperativer Führungsstil. Mitarbeiter arbeiten dann gut, wenn sie sich mit dem Unternehmen identifizieren, und das wiederum tun sie, wenn sie ihre eigenen Vorstellungen und Ziele mit einbringen können. Deshalb beziehen wir sie in die Unternehmensführung mit ein.

Einen kooperativen Führungsstil zu leben, ist aber auch immer wieder eine Herausforderung für mich: Unser Unternehmen ist ein chinesisches und wird deshalb konservativ geführt. Gegenseitige Rücksichtnahme ist da oberstes Gebot – es gilt, viele Fragen zu stellen, um Informationen zu bekommen, flexibel zu sein und feinfühlig auf das Gegenüber zu reagieren.

Mein chinesischer Kollege auf Geschäftsleiterebene hat viel Auslandserfahrung, das macht es uns beiden leicht, miteinander umzugehen.

Wie sehen Ihre drei wichtigsten Ratschläge für den Management-Nachwuchs aus?

1. Kompetenz ist wichtig. Sie müssen wissen, was Sie tun und das auch gegen kritische Widerstände vertreten können.
2. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter ernst und wichtig und lassen Sie sie das auch spüren.
3. Formulieren Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern Ziele. So identifizieren sie sich damit und erreichen sie deshalb in der Regel auch.

Wertschätzung und Gesundheit sind entscheidende Themen



Dr. Rudolf Irmscher,
Geschäftsführer
Stadtwerke Heidelberg

In Zukunft können nur noch die Unternehmen erfolgreich sein, deren Mitarbeiter die Zusammenarbeit in der Gruppe fördern, offen kommunizieren, sich miteinander vernetzen und austauschen – und deren gute Gesundheit möglichst kontinuierlich erhalten bleibt. Deshalb sind für uns zwei Punkte wichtig: dass unsere Mitarbeiter wertschätzend miteinander umgehen und dass sie gesund sind und bleiben. Hierfür gibt es für alle Führungskräfte Trainings zur wertschätzenden Kommunikation und vom Unternehmen geförderte medizinische Vorsorgechecks sowie spezielle Gesundheitstage und Gesundheitsprogramme. Zur Wertschätzung gehört bei uns, dass Informationen rechtzeitig weitergegeben werden, Meinungsverschiedenheiten nicht zu Machtkämpfen ausarten und die Führungskräfte eine gegenseitige Wertschätzung vorleben. Bei Veränderungsprozessen erhalten die

Mitarbeiter frühzeitig und transparent die notwendigen Detailinformationen. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter gestalten den Veränderungsprozess im Rahmen vorgegebener Leitplanken und Ziele mit. Nur so erreichen wir, dass Veränderungen akzeptiert und gelebt werden.

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

1. Kommunizieren Sie Themen frühzeitig und transparent.
2. Verhalten Sie sich wertschätzend gegenüber Ihren Kollegen und Mitarbeitern – ohne Wertschätzung keine Wertschöpfung.
3. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv an Veränderungsprozessen, geben Sie ihnen Gestaltungsspielraum.

Passende Kandidaten verzweifelt gesucht

Warum es sich manchmal lohnt, Führungskräfte aus anderen Branchen zu rekrutieren

Von Dr. Thomas Haermeyer

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen, irgendwo auf dem Land, im Süden Deutschlands. Knapp 4.000 Menschen arbeiten dort, an insgesamt drei Standorten. Die Führungsmannschaft besteht aus zwei Geschäftsführern, dem Entwicklungsleiter, dem Einkaufsleiter und der Personalleiterin. Außerdem gibt es für jeden Standort einen Werksleiter. Das Unternehmen steht vor einer Herausforderung: Es muss einen neuen Einkaufsleiter finden, denn der derzeitige Stelleninhaber geht bald in Rente. Und es möchte einen Leiter Logistik einstellen, um diesen Bereich zu verstärken. Es gilt also, zwei sehr gut ausgebildete Führungskräfte zu finden.

Dabei tauschen jedoch schnell Probleme auf:

- Generell gibt es zu wenig gute Kandidaten für diese Art von Führungsaufgaben und für diese Branche. Wer hier nicht strategisch und über Jahre hinweg ein gutes Employer Branding aufgebaut hat, ist den Kandidaten unbekannt und dementsprechend wenig attraktiv. In kleinen und mittelständischen Maschinenbauunternehmen sind die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen dafür meist nicht vorhanden.

- Maschinenbauunternehmen sind zwar darin geübt, Auszubildende, Facharbeiter und Meister zu rekrutieren – Führungskräfte zu suchen und zu finden, gehört dagegen nicht zu ihrem Alltagsgeschäft, deshalb gibt es hier gewisse Berührungängste. Mit Kandidaten zu sprechen, die zumindest gefühlt nicht aus ihrer Welt kommen, fällt manchen schwer.

Über den Tellerrand schauen

Für diese Probleme gibt es eine einfache und schnelle Lösung – so scheint es zumindest: Schließlich arbeiten bei der Konkurrenz ja auch Führungskräfte, und die kann man abwerben. Diese Lösung ist jedoch nicht sehr nachhaltig. Es entsteht dadurch lediglich ein Personalkarussell, das auf die Dauer immer teurer wird.

Die deutlich nachhaltigere Lösung findet, wer über den (Branchen-)Tellerrand schaut: Bei den Automotive-Zulieferern beispielsweise gibt es viele Führungskräfte mit dem passenden Profil. Sie arbeiten in einem Fachgebiet, das dem Maschinenbau recht nah ist – und bringen weitere Benefits mit:

- Sie sind oft noch jung und sehr gut qualifiziert, haben internationale Erfahrung und

sprechen eine oder zwei Fremdsprachen verhandlungssicher; dies ist wichtig, weil auch Maschinenbauunternehmen auf den globalisierten Märkten bestehen und sich deshalb internationaler ausrichten müssen.

- Sie sind hinsichtlich ihrer Gehaltsanforderungen nicht so anspruchsvoll, wie viele Maschinenbauunternehmen fürchten. Diesen jungen Führungskräften geht es – nach ihrem internationalen Karrierestart – oft darum, eine Familie zu gründen und sich an einem Ort in Deutschland niederzulassen. Ein hohes Gehalt ist ihnen dann nicht mehr so wichtig. Zudem lassen sich Gehaltseinbußen auch über Boni oder Unternehmensanteile und größere Entscheidungsfreiräume ausgleichen. Wichtig sind für Maschinenbauunternehmen also zwei Erkenntnisse: Bei engen Kandidatenmärkten müssen sie akzeptieren, dass sie selbst und nicht der neue Mitarbeiter in der Rolle des Bewerbers sind – und die Automotive-Zulieferbranche bietet ihnen passende Kandidaten für die anstehenden Aufgaben und zukünftigen Herausforderungen.



Der Autor

Dr. Thomas Haermeyer
ist Partner bei der PMC
International AG am
Hauptsitz in Neu-Isenburg.
Mit 30 Jahren Erfahrung
in der Industrie, Automobilwirtschaft,
Logistik und Beratung konzentriert
er sich seit 1997 als Personalberater
auf Mandanten, die Kandidaten aus
diesen Branchen suchen.
Thomas.Haermeyer@pmci.de

PMCI Practice Group Automotive: das Kompetenz-Cluster für die Branche

Eine 24-köpfige interdisziplinäre Expertengruppe, deren Mitglieder über viele Jahre Führungserfahrung in der Automobilbranche verfügen – das ist die Practice Group Automotive, die PMCI im Juli gegründet hat. Hier lesen Sie, was die Practice Group für Sie tun kann.



Die Automotive-Branche ist mit hoher Drehzahl unterwegs: Es gilt, permanent und schnell auf Marktveränderungen und Kundenanforderungen zu reagieren. Um das leisten zu können, braucht es entscheidende Köpfe, die sich die Ziele des Unternehmens zu eigen machen und danach handeln. Personelle, strukturelle oder fachliche Defizite kann sich hier kein Unternehmen erlauben.

Die Practice Group Automotive der PMCI ist der Lösungs-Hub für Unternehmen der Automobil-Branche: Egal, ob Direktsuche oder Interim-Management-Mandate – die Berater der PMCI verschaffen ihnen die passenden Mitarbeiter für ihre Führungsebenen, und die Interim Manager der Practice Group Automotive und unseres Pools stehen ihnen als Experten zur Verfügung. Extrem schnell, flexibel, zu fairen Konditionen und mit transparenten Verträgen.

Diesen Nutzen bietet die Practice Group Automotive

Im Rahmen einer Interim-Management-Anfrage, einer Direktsuche oder eines von der PMCI organisierten Expertengesprächs bei den Unternehmen vor Ort finden die Unternehmen gemeinsam mit uns funktionierende Lösungen für ihre aktuellen Fragen und Herausforderungen in den verschiedensten Funktionen und Bereichen:

- Sie profitieren von Expertenwissen, das den Nerv ihrer Themen trifft.
- Sie gewinnen Klarheit über Projekte, die daraus resultieren können.

- Sie tauschen sich mit erfahrenen Gesprächspartnern zu entscheidenden Punkten aus.
- Sie kommen in Kontakt mit Interim Managern, die ihnen schnell und mobil zur Verfügung stehen.

Alle Mitglieder der Practice Group Automotive sind Experten auf Generalisten- und Operationsniveau. Die Qualität der Arbeitsergebnisse, Expertise, Können und Lösungskompetenz stehen für sie im Fokus. Das Verhältnis zu den Klienten und Mitarbeitern ist von Vertrauen, Professionalität und Korrektheit geprägt.



*Wenn Sie mehr über die Practice Group Automotive wissen wollen, wenden Sie sich gerne entweder an **Thomas Haermeyer**, Leiter der Practice Group Automotive und aktiv im Bereich Direct Search, oder an **Tibor Reischitz**, Leiter Interim Management: Thomas.Haermeyer@pmci.de Tibor.Reischitz@pmci.de*

PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Dr. Joachim Staude,
Vorstand 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.

PMCI 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 November 2015

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

PMCI