

PMCI *Insight*



Ausgabe 5



Liebe Leserin, lieber Leser,

Führung hat ganz unterschiedliche Erfolgsfaktoren – einer von ihnen ist die Demut. Das klingt aber ungewöhnlich, finden Sie? Einer der Top Executives, die wir zu diesem Thema interviewt haben, liefert eine sehr überzeugende Begründung: Nur wer demütig ist, kann Abstand von sich selbst gewinnen und seine Stärken und Schwächen in einem objektiven Licht betrachten – und das wiederum ist eine sehr wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Führungskompetenz. Mehr zu diesem spannenden Thema lesen Sie auf den Seiten 2 und 3.

Ebenfalls mit Erfolgsfaktoren beschäftigt sich der Artikel unseres Gastautors Marko Prišlin – allerdings nicht mit den Erfolgsfaktoren für Führung, sondern mit jenen für Unternehmen generell. Marko Prišlin sieht ein großes Manko darin, dass sich Unternehmen viel zu sehr auf ihre Prozesse konzentrieren und da-

rüber die Kunden vergessen. Lösungsmöglichkeiten für dieses Problem finden Sie auf Seite 4.

Ein weiteres wichtiges Thema ist für uns die Zusammenarbeit mit Private-Equity-Gesellschaften – hier haben wir zusammen mit der Endurance Capital AG den Endurance Buy In Circle gegründet: Welche Ziele wir damit verfolgen und was Sie als Unternehmen bzw. Interim Manager davon haben, lesen Sie auf Seite 3.

Viel Erfolg bei allem, was Sie tun!

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG

>> Führung und Kultur:
Was Top Executives dazu sagen

>> Gute Partner:
Private Equity und Interim Management

>> There's a new man in town...

Führung und Kultur

Führungsstil und -kultur sind entscheidende Faktoren für krisenrobuste und erfolgreiche Unternehmen. Wie führen die Top Executives? Was macht ihren Führungsstil so besonders? Welche innovativen Wege der Führung gehen sie? Hier sind einige Antworten.

Vertrauen von der ersten Sekunde an



Dr. Harald Ring,
Vice President Human
Resources, Rütgers
Holding Germany GmbH

Ein hierarchischer Führungsstil ist von dem, was wir hier in unserem Unternehmen praktizieren, sehr weit weg. Offenheit, Vertrauen, Kommunikation: Darum geht es. Mitarbeiter sollen ihre eigenen Entscheidungen treffen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn Führungskräfte bereit sind, Vorschusslorbeeren zu gewähren. Die Haltung „Der neue Mitarbeiter muss sich erst beweisen, bevor ich ihm vertraue, und wenn er auch nur den kleinsten Fehler macht, dann ist das mit dem Vertrauen auch ganz schnell wieder vorbei!“ ist hier wenig zielführend. Vertrauen muss von der ersten Sekunde an gewährt werden, und Fehler macht jeder. Es kommt bei Fehlern nicht darauf an, dass sie nicht gemacht werden, sondern dass man aus ihnen lernt.

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

1. Schenken Sie Ihren Mitarbeitern uneingeschränktes Vertrauen!
2. Den einen richtigen Führungsstil gibt es nicht. Mitarbeiter sind viel zu unterschiedlich, als dass man sie alle einheitlich führen könnte.
3. Das, was man selbst für das Richtige hält, muss nicht das Richtige für den anderen sein. Es gilt, sich empathisch in sein Gegenüber hineinzuversetzen und zu überlegen, in welcher Situation der Mitarbeiter wie geführt werden will.

Demut schafft den nötigen Abstand



Kurt Konrad Posselt,
Joint Chief Executive
Officer, State Bank of
India, Frankfurt Branch

In unserem Unternehmen werden zwei Führungskulturen gelebt – die deutsche und die indische. In der indischen Führungskultur wird aus deutscher Sicht nur indirekt geführt. Kritik wird grundsätzlich nicht geäußert, es wird auch selten offen darüber gesprochen, dass etwas schief läuft. Über eine solche Kommunikationskultur darf man sich nicht wundern oder sie bewerten, sondern sollte einfach locker bleiben und als Teil einer anderen Kultur akzeptieren – dann kommt man zurecht.

Ich denke, dass eine Führungskraft vor allem eins sein muss – demütig. Nur wer demütig ist, schafft es, Abstand von sich selbst zu gewinnen und seine Stärken und Schwächen in einem objektiven Licht zu be-

trachten. Und nur auf dieser Basis ist es auch möglich, Fähigkeiten der Mitarbeiter richtig zu erkennen und sie entsprechend dieser Fähigkeiten einzusetzen. Dazu gehört jedoch eine gewisse Erfahrung: Wer noch nicht lange Führungsverantwortung hat, dem fehlt vor allem das Wissen, wie man Menschen führt.

Welche drei Ratschläge geben Sie dem Management-Nachwuchs?

1. Seien Sie selbst ein Vorbild.
2. Pflegen Sie Ihr Fachwissen.
3. Leben Sie eine Führungskultur, die aufrichtig, geradlinig und hinterfragbar ist: nicht heute so und morgen anders.

Führung als Dienst an den Mitarbeitern



Klaus Riesenbeck,
Vorstand, Kaiserswerther
Diakonie

Als diakonisches Unternehmen möchten wir, dass die Art, wie wir unsere Dienstleistungen erbringen, kongruent ist zur christlichen Botschaft von der Menschenfreundlichkeit Gottes.

Auch die Führungskultur soll davon etwas widerspiegeln. Wir verstehen die Wahrnehmung der Führungsaufgabe als Dienst an den Mitarbeitenden, am Unternehmen und an den Menschen, die unsere Leistungen in Anspruch nehmen. Führungspersonen sollen gute Arbeit ihrer Mitarbeitenden ermöglichen. Dabei liegt uns an gegenseitiger Wertschätzung, Transparenz und Vertrauen – aber auch an Klarheit, Offenheit für Kritik und Bereitschaft zum Engagement. Ziele werden gemeinsam vereinbart und nachgehalten. Die Führungsarbeit geschieht situationsbe-

zogen und orientiert sich grundsätzlich innerhalb eines Anforderungsdreiecks, das durch die Eckpunkte Professionalität, Wirtschaftlichkeit und christliche Identität gegeben ist.

Welche drei Ratschläge geben Sie dem Management-Nachwuchs?

1. Neben Ihrer fachlichen Kompetenz sind die sogenannten „Soft-Skills“ von wesentlicher Bedeutung. Seien Sie darum bereit, an der eigenen Person zu arbeiten.
2. Erweisen Sie sich als persönlich glaubwürdig, indem sie eine klare Werteorientierung vorleben.
3. Motivieren Sie sich und andere in erster Linie über die Freude am Erreichen guter Ergebnisse.

Vernetztes Arbeiten ist wichtiger Erfolgsfaktor



Thomas Aukamm,
Konzerngeschäftsführer
Vertrieb, Marketing &
Recruiting, Rucker GmbH

Meine Mitarbeiter bekommen grundsätzlich sehr viel Freiraum, eigene Entscheidungen zu treffen. Ich versuche außerdem immer, für jeden Mitarbeiter die Aufgaben zu finden, für die er am besten geeignet ist und bei deren Erledigung er deshalb die besten Erfolge erzielt. Das ist der Schlüssel für die Motivation der Mitarbeiter: Das, was sie gut können, tun sie gerne und dazu muss sie niemand antreiben.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor heute ist das vernetzte Arbeiten. Erfahrungen, Wissen, Informationen breit zu sammeln und zugänglich zu machen, ist deshalb eine wichtige Führungsaufgabe. Nur so kann jeder Mitarbeiter möglichst viele Bezüge zur eigenen Arbeit herstellen, nicht nur fachlich, sondern auch menschlich und kulturell.

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

1. Sehen Sie die Ihnen übertragene Verantwortung nicht als Last, sondern als Chance, Dinge zu verändern und positiv zu gestalten.
2. Nehmen Sie das, was von Ihnen verlangt wird, als Möglichkeit wahr, sich weiterzuentwickeln – als eine Herausforderung, die Ihr persönliches Fortkommen unterstützt.
3. Achten Sie auch bei Ihren Mitarbeitern darauf, dass sie eigenverantwortlich arbeiten können und ihre Stärken gezielt einsetzen. Dadurch entsteht genügend Motivation, dass sie die jeweilige Aufgabe sehr gut erledigen können, aber auch die Dinge verbessern, die sie vielleicht noch nicht ganz so gut beherrschen.



Gute Partner: Private Equity und Interim Management

Dr. Andreas Albath, Matthias Uebel, Tibor Reischitz

Die Zusammenarbeit der PMCI mit Private-Equity-Gesellschaften geht in eine neue Runde: Gemeinsam mit der Endurance Capital AG gründet die PMCI den Endurance Buy In Circle.

Interim Manager identifizieren Unternehmen, die für eine Beteiligung gemeinsam mit der Endurance Capital AG attraktiv sind, und die Endurance Capital AG wiederum spricht die Interim Manager bei passenden Deal-Opportunitäten an – so sollen beide Seiten von dem neu gegründeten EBI-Circle profitieren.

Angesprochen sind (Interim) Manager, die

- mittelstandserprobt sind,
- erfolgreich und mit gesamtunternehmerischer Verantwortung auf C-Level gearbeitet haben,
- mindestens 100.000 Euro mit investieren können,
- bereit sind, das betreffende Unternehmen als geschäftsführender Mitgesellschafter mindestens zwei bis drei Jahre zu führen,
- Private-Equity-Erfahrung in Mandaten oder als Mitgesellschafter haben.

Verantwortungsbewusst und erfahren

Die Endurance Capital AG aus München ist eine Beteiligungsgesellschaft und Industrieholding. Sie beteiligt sich an mittelständischen Unternehmen, die saniert werden müssen, Nachfolgeprobleme lösen wollen oder aus einem größeren Unternehmen bzw. Fonds herausgelöst werden sollen. Ziel der Endurance ist es immer, das jeweilige Unternehmen gemeinsam mit dem sich ebenfalls beteiligenden Management weiterzuentwickeln. Ihre Gesellschafter sind Unternehmerpersönlichkeiten, das Management ist signifikant mit seinem Privatvermögen beteiligt – und das Handeln der Endurance entsprechend geprägt von Verantwortungsbewusstsein, Realitätssinn, operativer Erfahrung, Fairness und aktiver Betreuung der Beteiligten. www.endurance-capital.de



Dr. Andreas Albath



Matthias Uebel



Tibor Reischitz

Wollen Sie den EBI-Circle aktiv mitgestalten? Dann melden Sie sich bei uns, wir informieren Sie gerne über unsere Veranstaltungen und weiteren Aktivitäten! tibor.reischitz@pmci.de

There's a new man in town...

Marko Prišlin

Im 21. Jahrhundert gleichen sich Produkte und Dienstleistungen immer mehr an. Erfolg werden in Zukunft Unternehmen haben, die ihre Kunden konsequent in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen. Um dies stringently umzusetzen, ist eine neue Führungsrolle nötig: die des Customer Experience Officers.

„Versteht mich hier keiner?“

Neulich im schönen „Blingbling“-Geschäft eines Telekommunikationsanbieters: Überall hängen Versprechungen, glänzend präsentiert. Aber der Mitarbeiter hinter dem Tresen hat keine Lösung für mein Problem. Da ich mein Gerät im Onlineshop des Anbieters erworben habe, habe ich keinen Anspruch auf Service in der Filiale. Ich bin genervt. So oder so ähnlich ergeht es Tausenden Kunden in Deutschland jeden Tag. Unzufriedenheit, wohin man sieht und hört. Warum eigentlich? An allen Ecken und Enden werden uns Analysetools, Methoden und Prozesse feilgeboten. Unternehmen haben doch längst begriffen, dass sich etwas ändern muss, wenn man im 21. Jahrhundert Kunden langfristig an sich binden will. Woran liegt es also, dass Unternehmen es nicht schaffen, ihre Kunden wirklich zufriedenzustellen oder gar zu begeistern?

Prozessketten? Nein, danke!

Das Grundübel: Über Jahrzehnte gelernte Unternehmensprozesse treffen auf eine diametral unterschiedliche Kundenerwartung. Unternehmen denken in F&E, in Vertrieb, Marketing (mit seinen zahllosen Untergruppierungen), in Logistik, Fulfillment, Produktion, effizienten Prozessketten. Konsumenten aber erwarten eine immer gleich gute und auf sie persönlich ausgerichtete „Customer Experience“. Auf jedem Kanal. In jeder Situation. Rund um die Uhr. Unternehmensprozesse hingegen interessieren sie nicht.

Neue Potenziale, neue Positionen

Um Kunden langfristig zu begeistern, benötigt es ein unternehmensweites Customer Experience Management, das sich konsequent an den Erwartungen des Kunden orientiert und Prozesse danach ausrichtet. Ein Unternehmen mit seinen sämtlichen Mitarbeitern im Selbstverständnis zu verändern und auf den Kunden zu fokussieren, bedeutet einen echten Paradigmenwechsel. Der sich auch durch neue interne Positionen bemerkbar macht. Um den Strategiewechsel gelingen zu lassen, ist ein internes „CX-Team“ unerlässlich – besetzt mit Spezialisten aus allen Unternehmensbereichen. Dieses Team nimmt sich sämtlicher Kontaktpunkte mit dem Kunden an, unterstützt alle Kollegen bei der jeweiligen Lösungsfindung und richtet sukzessive das Gesamtunternehmen auf den Kunden aus. Wichtig ist, dass es durch eine neue Führungsposition gestützt wird: den Chief Experience Officer, kurz CXO. Unternehmen in den USA, die diese Rolle besetzt haben, haben nachweislich deutlich größere finanzielle Erfolge vorzuweisen als der Rest.

Unternehmen in Deutschland werden sich vor die Frage gestellt sehen, woher diese Führungskräfte kommen sollen. Denn in den gewachsenen, prozessorientierten Strukturen werden dementsprechende Experten kaum zu finden sein – eine spannende und interessante Aufgabe für gute und zukunftsorientierte Personalberatungen.



Über den Autor

Marko Prišlin ist Experte für Marken- und Unternehmensstrategien im digitalen Zeitalter und Gründer sowie Partner der Digital Heads, einer Unternehmensberatung für digitale Geschäftsstrategien und Customer Experience Management.
marko.prislin@digital-heads.de

PMCI: Suche nach entscheidenden Köpfen

Dr. Joachim Staude,
Vorstand PMC International AG



36 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
Stand: Mai 2014

Druck: Thoma Druck, Dreieich
Redaktion: Dorothee Köhler
Gestaltung: B. Hahn, S. Lenz
Fotos: istockphoto.com

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

PMCI