

Flexibilität unerwünscht

Arbeitsminister Müntefering
zieht gegen die Zeitarbeit
zu Felde S. 16

Das Gedächtnis der Firmen-IT

Produktanalyse: Die
richtige Datenbank für
Ihr Unternehmen S. 74

Kleine Extras mit großer Wirkung

Wie Sie Ihren Mitarbeitern
etwas Gutes tun – und dabei
auch noch Steuern sparen S. 82

Stärke durch Führung

Auf die Entscheider kommt es an.
Wie Mittelständler die wichtigsten Positionen
im Unternehmen richtig besetzen S. 36





**Führungs-
faktor 1
Sicheres
Auftreten**

Wer führt, muss mit Widerstand rechnen. Prüfen Sie, ob Ihr Kandidat für die neue Führungsposition über genügend Selbstbewusstsein verfügt.

Für die Auswahl
wichtiger Mitarbeiter
gibt es oft nicht mal
einen **Kriterienkatalog**.

Boris Faißt, Bfc Consulting

Hemdsärmelig statt strategisch

Ausgerechnet bei der Auswahl ihres **Führungspersonals** legen viele Firmenchefs eine erstaunliche Lässigkeit an den Tag. Dabei steht und fällt der Erfolg eines Unternehmens mit der Qualität der leitenden Mitarbeiter.

Wer auf die falschen Leute setzt, muss das teuer bezahlen.

von Manfred Godek

Herbert Meeßen legte stets allergrößten Wert aufs Betriebsklima. Schließlich hatte er mit einer immer gut gelaunten Mannschaft, die sich für keine Überstunde zu schade war, binnen weniger Jahre aus ein paar Imbissbuden eine der größten Schnellrestaurantketten mit fast 70 Betrieben aufgebaut und war dafür sogar mit dem Hamburger-Preis ausgezeichnet worden. Nach bewährtem Muster sollte es weiter aufwärtsgehen – mit einem schlagkräftigen Management als Unterstützung.

Um den Faktor „Mensch“ zu taxieren, wurden die Vorstellungsgespräche oft zu Bier und Grillwurst in das nächstgelegene Lokal verlegt. Schnell war man per Du. Wer Herberts Faible für bayerische Lederhosen und Trachtenhüte teilte, hatte den Job so gut wie sicher. Die so Rekrutierten leisteten bis zum Schluss ganze Arbeit. Statt weiter zu expandieren, ging das Unternehmen nach eklatanten Managementfehlern in die Insolvenz.

Das schlimme Ende der Grillmaster GmbH aus dem nordrhein-westfälischen Brüggen mag als Extremfall erscheinen; jedoch zeigt der Fall ein typisches Problem vor allem kleinerer Unternehmen auf. Know-how und Motivation sind kaum zu toppen. Die wichtigste Hausaufgabe wird dagegen eher hemdsärmelig als strategisch angepackt: die Personalpolitik. Dabei kann der falsche Mann beziehungsweise die falsche

Frau am wichtigen Platz enormen Schaden anrichten. Die Skala reicht von frustrierten Mitarbeitern über verprellte Kunden und verärgerte Hausbanken bis hin zur Einführung nicht marktfähiger Produktlinien inklusive der entsprechenden Maschinen und Werkzeuge oder der Eröffnung unprofitabler Standorte. Dann ist – wie im Fall Grillmaster – selbst der Worst Case nicht ausgeschlossen.

„Bei der Einführung neuer Produkte kümmern sich die Firmeninhaber selbst ums kleinste Detail. Für die Auswahl neuer Mitarbeiter gibt es dagegen oft nicht einmal einen Kriterienkatalog“, analysiert Boris Faißt von Bfc Consulting, einer auf den Mittelstand spezialisierten Unternehmensberatung in Reinfeld bei Hamburg. Bei Restrukturierungen werde immer wieder offenbar, dass teure Führungskräfte den größten Schaden angerichtet hätten. „Nur wenige KMUs arbeiten professionell“, so der erfahrene Berater. „Diejenigen, die es tun, sind dafür umso erfolgreicher.“

Wie das funktioniert, zeigt das Beispiel der Fahrion Engineering GmbH in Kornwestheim. Das Unternehmen plant ▶

Führungsfaktor 2 Organisationstalent

Wer zur Führungskraft aufsteigt, muss oft plötzlich viele Dinge gleichzeitig erledigen und jederzeit erreichbar sein.

Bilder: Jean-Luc Dubin/Getty Images, Getty Images (5), Michael Matern, ullstein bild - CARO/Westermann



Kaminaufstieg

Wenn die Karriere durch den Schornstein geht

Ingrid E., Disponentin bei einem großen süddeutschen Getränke-logistiker, wurde überraschend zur Innendienstleiterin befördert. Aus Sicht ihrer Kollegen zog sie das „große Los“. Beim obligatorischen Glas Sekt versprach sie überschwänglich, sich weiterhin für einen Umbau des Büros und neue Pausenzeiten einzusetzen. Die Firmenleitung sah für all diese Maßnahmen jedoch keine sachliche Notwendigkeit. Bis zur Umsetzung dauerte es schließlich zwei Jahre. Damit hatte die neue Vorgesetzte gleich am Anfang ihre Autorität aufs Spiel gesetzt.

Die Anforderungen an die **persönliche Autorität** und **Motivationsfähigkeit** sind beim Kaminaufstieg besonders hoch. Bereits im ersten Meeting muss „Kollege Müller“ beweisen, dass er nun Führungskraft ist, indem er klipp und klar die gesteckten Ziele und die Regeln der Zusammenarbeit vorgibt. Viele machen in dieser Phase einen **entscheidenden Fehler**: Sie erwecken den Eindruck, durch den internen Führungswechsel ändere sich im Grunde nichts und neutralisieren sich dadurch selbst. Nach und nach kehrt Ernüchterung ein. Man stellt fest, dass der vermeintlich „neue Besen“ gar nicht gut kehrt. Dr. Rolf Schulz, Vorstand der Rolf Schulz HR-Consultants, rät Unternehmen, ihre Kaminaufsteiger mit folgenden Schritten gezielt zu unterstützen.

So machen Sie Ihre neue Führungskraft fit

- > Sprechen Sie im Vorfeld intensiv mit Ihrem Kandidaten über dessen neue Aufgabe und die neue Rolle, die er in der Firmenhierarchie einnehmen wird
- > Sorgen Sie für eine detaillierte Übergabe durch den Vorgänger.
- > Formulieren Sie Ihre Ziele und Erwartungen möglichst präzise.
- > Schaffen Sie ein Mentoring durch eine erfahrene Führungskraft aus einem anderen Bereich.
- > Coachen Sie den Kandidaten gezielt für die neue Aufgabe. Bieten Sie Seminare zum Handwerkszeug „Führung“ an.
- > Sorgen Sie für kontinuierliche Unterstützung während der ersten 100 Tage.

und realisiert komplette Fabriken für Industriekunden. Das Geschäft steht und fällt mit den Projektleitern, die solche Aufträge weitgehend eigenverantwortlich abwickeln. Eigene Nachwuchskräfte brauchen in der Regel bis zu 15 Jahre, bis sie für diese Aufgabe reif sind. Geschäftsführer Otmar Fahrion: „Wir entwickelten ein detailliertes Anforderungsprofil, in dem wir alle fachlichen und menschlichen Merkmale des idealen Kandidaten auf zwei DIN-A-4-Seiten auflisteten.“ Das überraschende Ergebnis: 100-prozentig wurden die Kriterien nur von einer Personengruppe erfüllt: arbeitslosen Ingenieuren der Generation 50plus. Als Konsequenz daraus schaltete Fahrion eine Zeitungsanzeige, die damals – 2004 – von vielen belächelt wurde: „Mit 45 zu alt, mit 55 überflüssig.“

Gestern arbeitslos – heute Chef. Eine ungewöhnliche Karriere, von der beide Seiten profitiert haben. Otmar Fahrion ist mit auf diese Weise gefundenen Führungskräften vollauf zufrieden. „Sie erwiesen sich als bestens qualifiziert, extrem loyal und hochmotiviert.“ Das Unternehmen konnte seinen Umsatz innerhalb von zwei Jahren um rund 40 Prozent steigern – bei deutlich geringeren Kosten. Fachwissen und Erfahrung wurden bereits mitgebracht. Das Kündigungsrisiko, das in der Anforderungsliste hoch gewichtet wurde, lag nur bei drei Prozent. Bei Jüngeren beträgt es das Zehnfache.

Dank seines systematischen Vorgehens

war Fahrion seiner Zeit voraus. Heute reiben sich die Unternehmen um ältere Führungskräfte, um altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen. Der Markt ist wie leer gefegt. Mit den Pensionären hat sich aber auch das Firmenwissen in den Ruhestand verabschiedet. Und ist nach einem Jahr der Nachfolger endlich gefunden, muss er erst einmal

Führungskräfte-Markt Europa

Ein Arbeitsplatz in Deutschland ist für die meisten europäischen Führungskräfte nicht attraktiv.

Das ergab eine Umfrage der Online-Stellenbörse Stepstone unter 21 000 Fach- und Führungskräften in neun europäischen Ländern. Danach stellt ein Job in Deutschland nur für 14 Prozent der Befragten eine Option dar.

langwierig eingearbeitet werden. Die Kosten für die Wiedererlangung von Know-how werden von Experten auf durchschnittlich zwei Jahresgehälter der betreffenden Mitarbeiter geschätzt.

Damit solche gefährlichen Vakanzen erst gar nicht entstehen, stellt die Sauter Cumulus GmbH in Freiburg ihren Führungskräften bis zu zwei Jahre vor deren Ausscheiden bereits einen Nachfolger zur Einarbeitung an die Seite. So erfolgen die Übergänge nahtlos und ohne Komplikationen. „Dabei kommt es nicht nur darauf an, Firmen-Know-how und Arbeitsabläufe zu vermitteln. Eine wesentliche Rolle spielen zum Beispiel die Mitarbeiter- und Kundenführung sowie das Konfliktmanagement“, so der für die Personalwicklung zuständige Geschäftsführer Werner Ueberrhein. Mentale Fähigkeiten, vor allem im Kundenkontakt, zählen doppelt.

Ursprünglich ein Hersteller von Mess- und Regelungstechnik für Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage, versteht sich das Unternehmen, das 500 Mitarbeiter beschäftigt, heute vor allem als Dienstleister rund um das Gebäudemanagement. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die leitenden Mitarbeiter. Die gesamte Führungscrew absolviert regelmäßig Trainings. Hinzu kommen durch einen Coach begleitete Transferphasen, damit das Gelernte sofort kontrolliert angewendet werden kann.


„Eine Führungskraft ist eine bedeutendere Investition als eine Maschine für 250 000 Euro“, weiß auch Axel Redeker, Personalleiter der Gebr. Brasseler GmbH in Lemgo. Das Unternehmen mit etwa 980 Mitarbeitern ist Marktführer im Bereich Dentaltechnik. Redeker nimmt sich für jede Positionsbesetzung „unendlich viel Zeit“, um die sogenannten Soft Skills zu eruieren.

Investiert viel Zeit in die Auswahl seiner Führungskräfte:

Axel Redeker, Personalleiter Gebr. Brasseler GmbH aus Lemgo.




 1. Grossbritannien 35 %


 2. Frankreich 30 %

 3. Spanien 29 %

 4. Kanada 29 %

 5. Schweiz 25 %

- Die beliebtesten Länder Europas für Fach- und Führungskräfte
- Quelle: Stepstone

 15. Deutschland 14 %



Passt der Betreffende ins Team? Kann er unsere Mitarbeiter motivieren und unsere Kunden führen? Die Mischung soll stimmen. Ein Buchhalter, ein Kreativer, ein Bremsertyp – jeder kann der Richtige für die Gruppe sein. Die fachliche Qualifikation ist anhand von Zeugnissen, Tätigkeitsmerkmalen und Interviews schnell geklärt. Spannend ist wiederum die Frage, ob der Betreffende überhaupt die richtige Vorstellung von einer Führungsposition hat. Viele unterliegen dem Irrtum, es handle sich um eine gehobene Form von Projektverantwortung.

„Ich mache jedem Kandidaten klar: Es ist nicht seine Aufgabe, am Schreibtisch zu sitzen und Arbeit zu verteilen, sondern sich

tagtäglich mit Kleinigkeiten wie Urlaubsplänen und Krankmeldungen herumzuzergern. Das trennt schnell die Spreu vom Weizen“, so Redeker. Brasseler rekrutiert wie viele Mittelständler seine Führungskräfte in der Regel im eigenen Unternehmen. Vorteil: Es handelt sich um langjährige, erfahrene Mitarbeiter, die sich mit der Firma identifizieren, mit der Region verwurzelt sind und die keine Umzugsgedanken hegen. Das erleichtert die langfristige Planung. Birgt aber auch Risiken.

Der sogenannte Kaminaufstieg, also die Beförderung eines Mitarbeiters aus dem Kreis seiner Kollegen zu deren Chef, hat in mittelständischen Firmen Tradition. Orga-

Führungsfaktor 3 Mobilität

Ist die neue Tätigkeit mit vermehrter Reisetätigkeit verbunden, sollten Sie vorher klären, ob Ihr Kandidat dazu bereit ist.

nisatorisch hat es erst einmal viele Vorteile, wenn der „Neue“ aus demselben Bereich kommt. Er kennt das Geschäft und die Kollegen. Seine fachliche Kompetenz ist in der Regel unumstritten. Es entfällt die Einarbeitungszeit. Das Geschäft läuft reibungslos weiter – so scheint es.

Schneller als alle Beteiligten denken, kann es jedoch zu Problemen kommen. „Die meisten der auf diese Art Beförderten haben keinerlei Führungserfahrung“, warnt Dr. Rolf Schulz, Vorstand der Rolf Schulz HR Consultants in Baden-Baden. ▶

Anzeige

Ich suche Monster

Weil ich für jede Stelle den richtigen Kandidaten will.

Mit Monster finden Sie schnell und einfach die passenden Kandidaten für Ihr Unternehmen. Profitieren Sie jetzt von den hervorragenden Services und Angeboten und nutzen Sie zwei starke Plattformen gleichzeitig: monster.de und jobpilot.de.

Wir beraten Sie gerne unter: E-Mail: info@monster.de oder
Tel.: 0800.1.Monster bzw. 0800.1.666 78 37

Jetzt zu attraktiven Konditionen
unsere Services online buchen:
www.monster.de/arbeitgeber

 **monster.de**

Bei **Kaminaufstieg** ist Vorsicht geboten. Sonst wird aus dem besten Mitarbeiter schnell der schlechteste Abteilungsleiter. Rolf Schulz, Personalberater in Baden-Baden

Zehn-Punkte-Plan

So bauen Sie ein systematisches Personalmanagement auf

1. Erstellen Sie einen Plan über die Unternehmensziele und machen Sie sich klar, wie und wann Sie diese erreichen wollen.
2. Führen Sie eine Analyse der aktuellen Personalsituation und Führungsstruktur Ihres Unternehmens durch („Ist-Analyse“).
3. Bestimmen Sie die Anforderungsprofile einzelner Bereiche und Positionen, dafür legen Sie einen Kriterienkatalog fest (Soll-Anforderungen).
4. Erfassen Sie den Entwicklungsstand Ihrer Mitarbeiter („Ist-Stand“).
5. Prüfen Sie, ob die Unternehmensziele mit dem aktuellen Stand Ihres Unternehmens und dem Entwicklungsstand Ihrer Mitarbeiter zu erreichen sind.
6. Identifizieren Sie den Qualifizierungsbedarf ihrer Mitarbeiter/Führungskräfte.
7. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über die notwendigen Qualifikationen und/oder zeigen Sie Perspektiven für ihre berufliche Zukunft auf.
8. Legen Sie gemeinsam mit einzelnen Mitarbeitern notwendige Schulungsmaßnahmen und Termine fest (Schulungsplan).
9. Lassen Sie die Schulungsmaßnahme durchführen.
10. Führen Sie eine Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen durch.

Quelle: Landesinitiative Logistik NRW

Führungsfaktor 4 Kommunikation

Neben Fachkompetenz sollte Ihre neue Führungskraft auch über kommunikatives Talent verfügen. Sonst ist es schnell vorbei mit dem Respekt von Kunden und Kollegen.

► Kollegen fühlten sich leicht übergangen, andere sind vielleicht neidisch auf den Erfolg. In jedem Fall erhofft man sich einen kollegialen Chef; der sei ja schließlich „einer von uns“.

Unter diesem Erwartungsdruck tut sich der neue Vorgesetzte besonders schwer, seinen Aufgaben gerecht werden. Dazu gehöre es, unangenehme Entscheidungen zu treffen. Dr. Schulz: „Genau darin liegt die Gefahr des Scheiterns.“ Personalmanager Redeker setzt deshalb auf horizontale – abteilungsübergreifende – Aufstiege „um nicht aus dem besten Mitarbeiter den schlechtesten Abteilungsleiter zu machen“. Gibt es diese Möglichkeit nicht, ist es erforderlich, den Kandidaten gezielt zu unterstützen. Damit die Karriere nicht durch den Schornstein geht (siehe Kasten).

Krasser können die Unterschiede nicht sein. Bei Fahrion, Sauter Cumulis und Brasseler ist die Personalentwicklung Chefsache und wird systematisch betrieben. 40 Prozent der Personaler klagen dagegen über fehlende finanzielle Mittel, um Rekrutierungs- und Entwicklungsmaßnahmen in der gewünschten Qualität durchführen zu können. Und in Betrieben mit bis zu 250 Mitarbeitern, das sind 99 Prozent der deutschen Unternehmen, gibt es häufig nicht einmal eine eigene Personalabteilung. Viele Firmenleiter decken sich mit Fachliteratur ein und fühlen sich damit den Herausforderungen gewachsen. Mitunter wird die Aufgabe auch einem Assistenten übertragen, der sich so die ersten Sporen verdienen soll. Firmen und Kandidaten werden zu Versuchskaninchen.

Wie man es besser macht, erläutert Christian Scholz, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Saarbrücken. Zunächst gelte es, die Herausforderung anzunehmen. Ausreden wie „Wir Kleinen können nicht alles, was die Großen machen“, gehörten nicht in das Vokabular eines Unternehmers. Ein Personalkonzept müsse keineswegs

den Umfang einer Doktorarbeit haben. Klare Aussagen über Entwicklungspfade sowie interne und externe Entwicklungsmöglichkeiten seien völlig ausreichend. Scholz: „Es ist erforderlich, dass sich die Personalstrategie unmittelbar auf die Geschäftsstrategie bezieht und daraus personalwirtschaftliche Aktionen ableitet.“

Dazu gehört zum Beispiel eine Perspektivplanung, die berücksichtigt, welche Führungskräfte in welchem Zeitrahmen das Unternehmen voraussichtlich verlassen werden. Auf dieser Basis können Chefs entscheiden, an welcher Stelle sie nach dem Beispiel von Sauter Cumulis Führungsstandems auf Zeit bilden. Berücksichtigt werden müssen auch die betriebsüblichen Fluktuationen – sei es durch Frust, Wohnsitzwechsel oder mögliche Karriereschritte von Mitarbeitern.

Voraussetzung für eine umsichtige Planung seien aber regelmäßige Mitarbeitergespräche, mahnt Scholz. Diese fallen allzu oft dem Tagesgeschäft zum Opfer. Unternehmen, die dagegen stets im Bilde sind, können sich auch auf dem Arbeitsmarkt ohne Zeitdruck nach geeignetem Personal umsehen und müssen nicht – der Not gehorchend – die Nächstbesten einstellen.

Eine ganz andere Qualität hat die Herausforderung, den Unternehmer selbst zu ersetzen. Oft scheitern Nachfolgeregelungen, weil der Patriarch nicht loslassen kann und seinem Nachfolger in die Geschäftsführung hineinregiert. In anderen Fällen sind sich die Nachkommen uneins. In dem legendären Fall der Rau Lebensmittelwerke („Deli Reform“) dauerte es nach dem plötzlichen Tod des Vaters ganze acht Jahre, bis sich drei Kinder auf eine neue ►



Führungsstandem auf Zeit: Seit knapp einem Jahr lenken Theodor Hesselmann (re.) und sein designierter Nachfolger an der Firmenspitze, Michael Böddeker, den Klebtechnikspezialisten Planatol gemeinsam.

Familiennachfolge

So finden Sie den richtigen Geschäftsführer für Ihre Firma

Die Geschäftsführung aus der Hand zu geben, ist für den Familienunternehmer und die Mitgesellschafter nicht einfach. Schließlich sollen der „Geist“ der Familie im Unternehmen lebendig weitergeführt und umgesetzt werden. Der „Neue“ muss die Lücke der scheidenden Familienführungskraft schließen.

Anforderungsprofil

Ein Projektteam aus der aktiven Führung, den Familiengesellschaftern beziehungsweise dem Beirat formulieren die Wünsche und Erwartungen aller Beteiligten. Die Interessen der Familie und die Anforderungen des Unternehmens sind gleichermaßen zu berücksichtigen.

Hilfe von außen

Sollte ein externer Dienstleister mit der Suche nach einem geeigneten Kandidaten beauftragt werden, sollte er von Anfang an einbezogen werden, damit er die Kultur und die Werte der Firma verstehen und verinnerlichen kann.

Lassen Sie sich Zeit

Nach der Vorauswahl lernen sich das Projektteam die Kandidaten in gemeinsamen Dialogrunden kennen. Sie machen sich mit den Vorstellungen und Anforderungen umfassend vertraut; sie stellen fest, ob sie zueinander „passen“.

Integrationsphase

Mit der Entscheidung für einen Bewerber beginnt der Prozess der Integration. Bewährt hat sich die gemeinsame Führung des Familienunternehmens auf begrenzte Zeit. So kann der „Neue“ sich einarbeiten und die scheidende Familienführung hat Gelegenheit, sich nach und nach zurückzuziehen. Für die Übergabe ist ein genauer Zeitplan mit detaillierten Aufgabenstellungen und Regelungen von Vorteil.

Wie geht es weiter?

Nach der Übergabe kann der bisherige Familiengeschäftsführer mittels Beratervertrag oder als Mitglied im Beirat unterstützend tätig werden.

Es gibt einen Run von Konzernmanagern in die Familienunternehmen.

Toni C. Plonner, Unternehmerplan
Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH

► Führungsstruktur geeinigt hatten. Regelmäßig drangen Meldungen von innerfamiliären Auseinandersetzungen an die Öffentlichkeit. Langjährigen Mitarbeitern der zweiten Führungsebene war es zu verdanken, dass das traditionsreiche Unternehmen die Hängepartie überstanden hat.

Bei der Planatol Klebetechnik GmbH im bayerischen Rohrdorf steht ein Führungswechsel unmittelbar bevor. Theodor Hesselmann, Sohn des Firmengründers, wechselt nach 51 Jahren Betriebszugehörigkeit, davon 41 Jahre als Geschäftsführer, zum 31. Januar in den Beirat. Seit 75 Jahren befindet sich der Hersteller von Klebstoffen sowie Klebe- und Bindegeräten in Familienbesitz. Nun gelangt ein „Fremder“ ans Ruder. „Dies war eine bewusste Entscheidung des Gesellschafterkreises, bestehend aus meinen Brüdern, mir und den Kindern, um eine klare Linie zwischen Geschäfts- und Familieninteressen zu ziehen“, sagt Hesselmann.

Seit März 2007 arbeitet der frühere Industriemanager Michael Böldeker bereits als gleichberechtigter Geschäftsführer in der Firma, das Tandem vollzieht einen gleitenden Übergang. Planatol ist ein Beispiel dafür, dass keine zwei Welten aufeinanderprallen, wenn ein Geschäftsführer von außerhalb ein Familienunternehmen übernimmt. Im Gegenteil: „Die Informations- und Entscheidungswege sind geradliniger

Führungsfaktor 5 Entschlusskraft

Wer immer nur zaudert, taugt nicht zur Führungskraft. Nur wer entscheidet, führt. Dazu gehört auch die Fähigkeit, nein zu sagen.

und unkomplizierter“, sagt Böldeker. Nach Feststellung des Münchner Unternehmensberaters Toni C. Plonner, der auf Unternehmensnachfolgen spezialisiert ist und auch die Firma Planatol berät, haben Familienunternehmen eine hohe Attraktivität: „Es gibt einen Run von Managern aus Konzernen in Richtung der Familienunternehmen.“ Natürlich ist nicht jeder geeignet. Wer keine familiäre Kompetenz, sondern nur ein funktionales Verständnis von Management mitbringt, tut sich schwer. Der Auswahlprozess muss entsprechend gründlich sein (siehe Kasten).

Zahlreiche Unternehmensberatungen haben sich inzwischen auf die Bedürfnisse von Mittelständlern spezialisiert. Für die Ludwig Peithmann GmbH, Hersteller von technischen Kunststoffteilen in Bünde bei Herford, wäre auch dies eine Nummer zu groß. In dem 50-Mann-Betrieb gibt es nicht einmal eine Personalabteilung. Geschäftsführer Günter Koch hat die Personalentwicklung seiner Ehefrau übertragen – eine für kleine Firmen typische Konstellation. Aber auch bei Peithmann wird die Aufgabe ernst genommen. Die Firma hat sich der Organisation Mach2 in Herford angeschlossen. Dabei handelt es sich um einen Verbund, in dem sich mehrere Unternehmen die Kosten für einen professionellen Personalentwickler teilen. Bundesweit gibt es davon rund ein Dutzend. Sie werden von Arbeitgeberverbänden, Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder privaten Initiativen getragen. Rund 5000 Euro zahlen die Mach2-Mitglieder pro Jahr. Aufwendige Schulungsmaßnahmen oder Personal-Recruitments müssen allerdings extra bezahlt werden.

Eine Investition, die sich allemal lohnt. Denn bei der Besetzung von Führungspositionen geht es im wahrsten Sinne des Wortes um die Wurst. Das war auch bei den Grillmeistern vom Niederrhein so. Die Wurst verkaufen dort jetzt andere.

strategie@marktmittelstand.de

