

Von Christoph Dyckerhoff

Europa braucht jetzt eigenständig denkende Manager

Interview mit Christoph Dyckerhoff, Personalberater der Dyckerhoff & Partner Unternehmensberater/BDU, Mannheim

Frage: Die Einführung des Euro und die Tatsache des gesamt-europäischen Marktes prägt die Unternehmen. Welche Eigenschaften werden von der künftigen Führungselite in der Wirtschaft verlangt?

Dyckerhoff: In der heutigen Zeit des Euro und der Globalisierung hat sich natürlich auch das Anforderungsprofil an Führungskräfte verändert. Im Trend benötigen wir immer mehr Führungskräfte mit Mut und Aufbruchsstimmung, die in der Lage sind, den gesellschaftlichen Wandel aktiv mitzugestalten.

Es geht um einen eigenverantwortlich denkenden Managertyp, der seine Mitarbeiter und damit sein Umfeld anerkennt, positive Impulse setzt und damit das Motivationspotential der Mitarbeiter optimiert. Es ist der menschlich orientierte, glaubwürdige Managertyp gefragt, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können. Denn nur zufriedene Mitarbeiter sind in der Lage, auch die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Dies ist um so mehr, je offener und vergleichbarer sich die internationalen Märkte gestalten.

Frage Die Internationalisierung der Studiengänge und Abschlüsse bürgt zwar für solide Sprachkenntnisse, aber besteht nicht die Gefahr, dass erworbene Qualifikationen der Bewerber kaum vergleichbar sind?

Dyckerhoff: Um dieser Gefahr erfolgreich zu begegnen, ist es natürlich notwendig, sich mit Bildungszentren der einzelnen Länder, deren Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Das Thema stellt sich allerdings weniger, wenn Kandidaten, die sich für eine neue Position bewerben, bereits Erfahrungen in internationalen Unternehmen gesammelt haben und von daher keine Mentalitätsprobleme besitzen.

Im Übrigen gehört zu einer Behandlung von Bewerbungen viel Fingerspitzengefühl, um die wichtigen Potenziale herauszufiltern, und hier geht es insbesondere um das Lern- bzw. das Entwicklungspotenzial von Kandidaten, weniger um Fachkenntnisse.

Frage: Zu welcher praktischen Vorgehensweise raten Sie als erfahrener Personalberater bei der Suche von qualifiziertem Personal für den europäischen Markt?

Dyckerhoff: Das hängt von verschiedenen Kriterien ab. Wir bevorzugen beispielsweise die Direktsuche, wenn wir einen engen Markt bearbeiten, den wir über Insertion nicht erreichen können. Im anderen Fall wählen wir gern den Weg der Insertion über internationale Printmedien oder über das Internet. Schließlich haben wir auch die Möglichkeit, je nach Situation, unsere weltweit agierenden Partner einzuschalten.

Frage: Wie sollte ein deutsches Unternehmen vorgehen, das im europäischen Ausland wirtschaftliche Aktivitäten plant und personelle Verstärkung vor Ort benötigt?

Dyckerhoff: Ein deutsches Unternehmen sollte sich in jedem Fall erst einmal darüber klar werden, welches genaue Profil für diese Arbeit benötigt wird. Es ist natürlich ratsam, sich an eine international orientierte Gesellschaft zu wenden, die sich in unterschiedlichsten Mentalitäten auskennt und insbesondere auch vor Ort vertreten ist.

Besonders wichtig erscheint es in jedem Fall eines Neuengagements, die Mentalität vor Ort sorgfältig auszuloten, damit eine Führungskraft platziert werden kann, die sich in den Lebensgewohnheiten dieses Umfelds auskennt und möglicherweise entsprechende Kontakte mitbringt.

Frage: Welche ganz konkreten Fehler sollte man vermeiden?

Dyckerhoff: Ein ganz großer Fehler besteht darin, sich in Märkten zu engagieren, in denen sich

schon zu viele Mitbewerber befinden. Außerdem kann es sehr riskant sein, Ad-hoc-Entscheidungen zu fällen und umzusetzen, bevor man sich nicht über die spezielle Situation vor Ort, die Marktgegebenheiten und die Mentalität im Klaren ist. Dieses Risiko kann nur durch ausgeprägte Kontakte vor Ort gemindert werden.

Erschienen in "EuroBusiness Berater"