



New Work: Vertrauen ist die neue Kontrolle!

Interview mit Maša Schmidt, Leiterin Modern Workplace - Customer Success, Microsoft (Seite 6)

START-UP
JOBMATCH.ME

Seite 03

Das „Parship“
für LKW-Fahrer

Die Web-App für Fachkräfte

IESF-PARTNER
DÄNEMARK

Seite 10

Pionier in Klimaschutz
und Digitalisierung

Portrait: Ingvarsen II Partners

INTERIM
MANAGEMENT

Seite 12

„Meine Maxime ist es,
mich überflüssig zu machen.“

Im Interview: Rudolf Menningen



EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

unser aktuelles Kundenmagazin erreicht Sie in Zeiten besonderer Herausforderungen, die unser gesellschaftliches und wirtschaftliches System weltweit auf eine ungeahnte Probe stellen. Mit der Corona-Pandemie ist ein Ereignis eingetreten, welches in seiner Dimension allenfalls in Planspielen denkbar war.

Auch wir haben bei der Planung der vorliegenden Ausgabe von „auf den Punkt“ nicht geahnt, wie aktuell unsere bereits Ende letzten Jahres ausgewählten Themen bei Erscheinen sein würden. So hatten wir die Möglichkeit, mit Maša Schmidt von Microsoft ein spannendes Interview zum Thema „New Work“ zu führen. Sie gibt uns einen Einblick, wie ihr Unternehmen die Entwicklung von der *Work-Life-Balance* zum *Work-Life-Flow* vollzieht. Erste Schritte in diese Richtung haben sicher viele von Ihnen in den letzten Wochen mit den Home-Office-Lösungen unternommen, die jedoch nur einen Baustein für den notwendigen kulturellen Wandel in vielen Unternehmen darstellen.

Nach dem teils drastischen Shutdown unserer Wirtschaft benötigen viele Unternehmen externe Unterstützung, um entstandene Probleme, sei es in der Supply Chain, im Vertrieb oder anderen Unternehmensbereichen schnell zu lösen. Auch die notwendige Transformation des eigenen Geschäftsmodells oder eine Restrukturierung stehen leider in vielen Firmen auf der Tagesordnung. Hier können krisenerprobte Interim Manager kompetent und schnell unterstützen. Einen Bericht hierzu lesen Sie im Interview mit unserem Interim Manager Rudolf Menningen, der

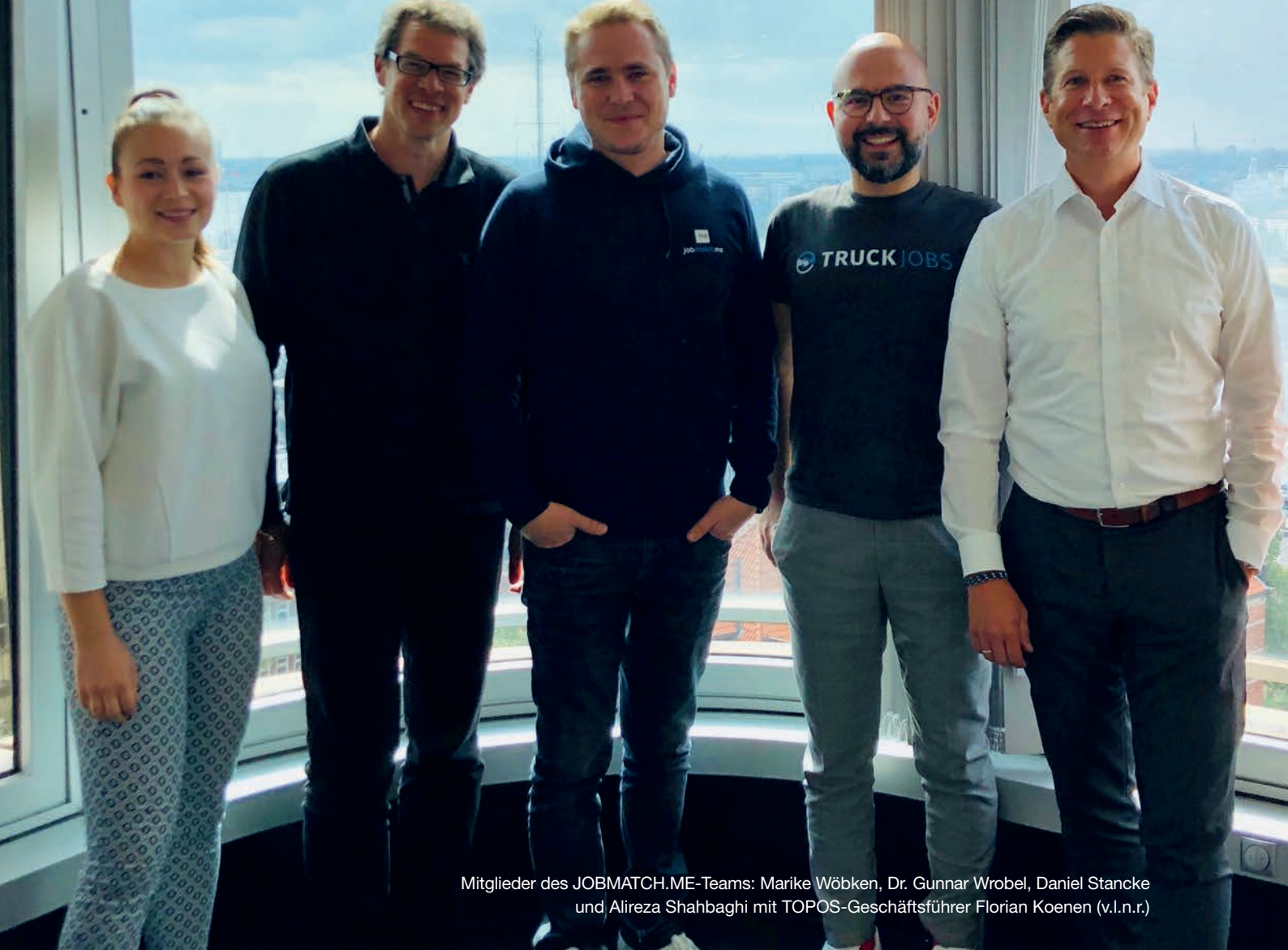
seit fast 20 Jahren Unternehmen in Restrukturierung und Turnaround begleitet.

Mit dem Start-up JOBMATCH.ME stellen wir Ihnen ein innovatives junges Unternehmen vor, welches eine erfolgreiche Plattform für das Matching von Unternehmen und Kandidaten in nicht akademischen Berufen geschaffen hat. Wir sind von dieser Idee so begeistert und überzeugt, dass wir das junge Unternehmen seit dem vergangenen Jahr als Investor unterstützen.

Zuletzt möchten wir Ihnen unseren dänischen Partner Ingvarsdens Partners vorstellen, der uns gleichzeitig einen Einblick in die Wirtschaft unseres nördlichen Nachbarn gibt und damit auch sicherlich ein paar Anregungen zum Nachahmen – beispielsweise die erfolgreiche Digitalisierung im öffentlichen Sektor.

Liebe Leserinnen und Leser, auch wenn es in der aktuellen Zeit an Verschwörungstheoretikern und Aluhut-Trägern nicht mangelt, die das Ende der freien Gesellschaft propagieren – ich bin überzeugt, dass wir alle gemeinsam die Herausforderungen der Corona-Krise meistern werden. Letztendlich zeigt sich in stürmischen Zeiten, ob der Kapitän auf der Brücke sein Handwerk beherrscht. Wir stehen Ihnen jederzeit mit unseren Geschäftsbereichen Headhunting und Interim Management zur Seite, um möglichst sicher und erfolgreich durch die stürmische See zu navigieren.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute. Bleiben Sie gesund und vor allem optimistisch!



Mitglieder des JOBMATCH.ME-Teams: Marike Wöbken, Dr. Gunnar Wrobel, Daniel Stancke und Alireza Shahbaghi mit TOPOS-Geschäftsführer Florian Koenen (v.l.n.r.)

START-UP JOBMATCH.ME:

DAS „PARSHIP“ FÜR LKW-FAHRER

Alle 5 Minuten registriert sich ein LKW-Fahrer auf der Online-Plattform www.truck-jobs.com des Start-ups JOBMATCH.ME. Nicht, um die Liebe des Lebens zu finden, aber immerhin geht es um die wohl zweitwichtigste Entscheidung des Lebensabschnittes: Die Wahl des Arbeitgebers.

Obwohl die Corona-Pandemie auch im Transport-Sektor für erhebliche Umsatzeinbußen gesorgt hat, sind die Perspektiven für Spediteure und Logistiker durchaus positiv, denn das Gütervolumen auf den Straßen wächst stetig. Dafür braucht es Fahrer. Doch die sind in Deutschland Mangelware und werden händeringend gesucht. Die Rekrutierung von geeignetem Fahrpersonal stellt die Unternehmen der Transport- und Logistikbranche vor immer größere Probleme. Das Start-up JOBMATCH.ME hat eine Plattform für nichtakademische Berufe geschaffen, die hilft, Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammenzubringen. →

In Deutschland gibt es rund 540.000 LKW-Fahrer und viele davon sind vor allem eines: unzufrieden mit ihrer beruflichen Situation. Das liegt natürlich an den bekannten Branchenproblemen wie schwierige Arbeitszeiten, zunehmender Parkplatzmangel und häufig wenig ausgefeilte Umgangsformen, aber auch daran, dass die Wünsche und Erwartungen der Partner oftmals einfach nicht zusammenpassen. Resultat: Eine Fluktuation in der Branche von beachtlichen 20 Prozent. Das heißt, über 100.000 Fahrer wechseln jährlich in Deutschland den Job.

Der Hamburger Gründer Daniel Stancke ist angetreten, hier Abhilfe zu schaffen: „Jeder soll den Job bekommen den er liebt“, so sein Credo. In zehn Jahren im Personalbereich des VW-Konzerns hat er erlebt, wie eindimensionale Auswahlkriterien über 95 Prozent der Bewerber konsequent aussieben und Unternehmen dadurch sehr wahrscheinlich einige – erst auf den zweiten Blick – passende Kandidaten durch die Lappen gehen. „Insbesondere im nichtakademischen Fachkräftebereich, der nicht im Fokus von Headhuntern steht, werden mit den üblichen HR-Methoden nur grundlegende Qualifikationen abgefragt, die nicht berücksichtigen, wie ein Mensch tatsächlich ‚tickt‘. Bereits die Aussagekraft von Stellenanzeigen ist meist gering. Die Jobsuche wird dadurch frustrierend und das Matching ist Glückssache“, erklärt der Gründer seine Motivation. „Das sorgt oft für Unzufriedenheit und führt zwangsläufig zu hoher Fluktuation.“



Die Entscheidung, LKW-Fahrer und Speditionen passgenau zueinander zu bringen, fiel dabei ganz rational: Im Transportsektor ist der Mangel groß und gleichzeitig die Zahl der LKW-Fahrer sowie ihre Wechselbereitschaft hoch – ein idealer Markt also.

Stancke und eine Handvoll Mitstreiter brauchten für die Umsetzung ihrer Idee erst einmal Kapital und Know-how. Beides fanden sie bei fünf hochkarätigen Business Angels, die ihnen in den Bereichen Personaldiagnostik, Marketing und IT auf die Sprünge

halfen und die Finanzierung sicherten. Unter dem aussagekräftigen Namen JOBMATCH.ME ging das Start-up dann 2016 zunächst mit einem klassischen Vermittlungsmodell für LKW-Fahrer und Speditionen an den Start. Das Matching wurde manuell ermittelt und dann der Kontakt hergestellt. Dieses Prozedere erwies sich jedoch mit zunehmender Skalierung als sehr aufwendig.

2017 wurde das Geschäftsmodell auf ein Abo-Prinzip umgestellt. Geschäftskunden zahlten eine monatliche Gebühr und erhielten dafür unbegrenzt viele Matches. Damals wurde das Feld noch von zwei Plattformen aus beackert: TRUCKJOBS richtete sich an Berufskraftfahrer, die eine Spedition suchen, TRUCKPRO wiederum an Speditionen, die ihrerseits einen LKW-Fahrer brauchten. Auch diese 2-Wege-Variante erwies sich als nicht optimal.

Die Fokussierung auf eine einzige Plattform brachte schließlich den Erfolg: Auf TRUCKJOBS können sich sowohl LKW-Fahrer registrieren, als auch Speditionen ihre Vakanzen anbieten. Aktuell hat JOBMATCH.ME gut 700 Geschäftskunden, 135.000 Fahrer sind registriert – und monatlich kommen derzeit rund 6.000 weitere dazu. Für die Trucker ist die Registrierung kostenlos, Speditionen zahlen eine monatliche Fee. Das läuft so gut, dass der Umsatz im vergangenen Jahr bei etwa 1,3 Millionen Euro lag. Tendenz steigend.

Mittlerweile 27 feste Mitarbeiter kümmern sich auf allen Kanälen darum, dass freie Jobs und verfügbare Fahrer matchen. Und Matches gibt es mittlerweile rund 3.500 im Monat. Basis dafür ist ein Online-Fragebogen, der neben fachlichen Qualifikationen und Erfahrungen auch die Motivation, Mentalität und Erwartungen des Fahrers erfasst. Algorithmen für maschinelles Lernen und neuronale Netzwerke ermitteln die größte Übereinstimmung von Kandidaten und Unternehmen, um die Basis für eine langfristig erfolgreiche Arbeitsbeziehung zu schaffen.

Was sich LKW-Fahrer wünschen und wie die Routinen bei der Jobsuche sind, haben die Gründer im Vorfeld in vielen Tagen und Nächten auf einschlägigen Raststätten und Autohöfen in zahllosen Gesprächen mit den Truckern erfragt. Und das gehört auch heute noch dazu: „Vor jeder Iteration unseres Systems gehen wir wieder auf den Rastplatz,“ berichtet Daniel Stancke.

Mit diesem Wissen berät JOBMATCH.ME seine Kunden, wie die Attraktivität der Angebote verbessert werden kann. „Manchmal ist es offensichtlich, warum Speditionen keine guten Leute bekommen. 20 Tage Urlaub sind einfach nicht überzeugend,“ erklärt Stancke. Und es funktioniert: JOBMATCH.ME-Kunden haben keinen Fahrermangel mehr, dafür aber zufriedene Trucker, nicht zuletzt, weil sie im vergangenen Jahr die Löhne um durchschnittlich 10 Prozent erhöht haben – die Branche liegt bei einem Plus von nur 3,5 Prozent. Neben den harten Fakten, wie Lohnhöhe oder Urlaubstage, zählt aber vor allem ein weicher Faktor: Wertschätzung.

Seit Sommer 2019 ist TOPOS Investor bei dem Startup. „Wir sind von dem innovativen Ansatz im Recruitment und von der Mentalität des JOBMATCH.ME-Teams begeistert. Wir sehen sehr viel Potenzial und freuen uns, JOBMATCH.ME auf dem spannenden Weg zu begleiten, den Recruitingmarkt für Fachkräfte zu revolutionieren“, erklärt TOPOS-Geschäftsführer Florian Koenen sein Engagement. Denn JOBMATCH.ME ist angetreten, auch in anderen Branchen Arbeitsbeziehungen anzubahnen: Ende Januar 2020 fiel der Startschuss für das Vertical im Gesundheitswesen. So können sich auf JOBMATCH.ME nun auch Pflegekräfte und Unternehmen des medizinischen und pflegerischen Sektors registrieren. Und das haben in den ersten drei Monaten bereits rund 2.500 Menschen getan.

Dass Personal im medizinisch-pflegerischen Bereich dringend gebraucht wird ist nicht neu. In Zeiten von Corona wurde der Mangel aber besonders offensichtlich. Die Macher von JOBMATCH.ME waren sich ihrer Möglichkeiten bewusst und starteten die Corona-Hilfsaktion www.deutschland-helfer.org.

Im Rahmen dieser Aktion stellten sie ihre intelligenten Matching-Algorithmen und die Bewerber-App kostenfrei zur Verfügung und halfen, dass dringend benötigten Kräfte schnell gefunden werden konnten.

Nach Logistik und Gesundheitswesen peilen die Gründer nun den Bereich Soziales & Erziehung an: Ab Juni soll auch pädagogisches Fachpersonal über die App den Wunscharbeitgeber finden können – und umgekehrt. Das Ziel ist klar gesteckt: Eine App für alle Fachkräfte!

----- TOPOS-STUDIEN -----

TOPOS-STUDIE HAMBURG

Künstliche Intelligenz vs. Bauchgefühl – wer wird künftig die Personalentscheidungen treffen, die Software oder doch der Personaler? Kaum ein Thema aus dem Bereich Human Resources wird derzeit so intensiv diskutiert. Die aktuelle Studie der TOPOS Personalberatung in Hamburg fragt nach der Bedeutung von Künstlicher Intelligenz für den Mittelstand und wagt einen Blick in die Zukunft.

TOPOS-STUDIE NÜRNBERG

Die Diskussion um mehr Frauen in Führungspositionen ist in der freien Wirtschaft seit Jahren ein Dauerthema. Dennoch ist kaum eine Entwicklung erkennbar. Wie die aktuelle Studie des TOPOS-Standortes Nürnberg zeigt, ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie stagnierend oder tendenziell sogar rückläufig.

Zusammenfassungen der Studien stellen wir Ihnen gern kostenlos zur Verfügung. Schreiben Sie bitte an: hamburg@topos-consult.de.



„NEW WORK“ – MEHR ALS HOME-OFFICE UND KICKER

IM INTERVIEW: MAŠA SCHMIDT

LEITERIN MODERN WORKPLACE - CUSTOMER SUCCES, MICROSOFT

Wann haben Sie bei sich im Unternehmen das Thema „New Work“ begonnen einzuführen?

Vor rund zweieinhalb Jahren haben wir meinen Bereich, die „Customer Success Organisation“, eingeführt. Hier unterstützen und beraten wir Unternehmen auf deren Weg zu einem modernen Arbeitsplatz. Und dies nicht nur aus einer technologischen, sondern auch sehr stark aus einer kulturellen Perspektive heraus. Dies bedeutet zum Beispiel die Konzipierung und strukturierte Durchführung von Change-Prozessen, die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der langfristigen Adaption der neuen Technologien und natürlich auch die Begleitung des Wechsels in der Führungskultur. Microsoft selber hat diese flexiblen Arbeitszeitmodelle schon sehr viel länger. So wurde zum Beispiel schon 1998 die Vertrauensarbeitszeit in der Betriebsvereinbarung verankert. Und seit 2014 haben wir den Vertrauensarbeitsort. Das bedeutet in letzter Konsequenz, dass man von jedem Ort und zu jeder Zeit selbstbestimmt arbeiten kann. Das kann in der Zentrale sein, im Home-Office oder einem beliebigen anderen Ort. Unser Experience Manager arbeitet zum Beispiel gerne ein bis zwei Tage in der Woche in seinem VW Bulli und fährt dann in die Berge.

Man braucht also nur eine funktionierende Internetverbindung und könnte sich dann auch in ein Strandcafé setzen?

Genau. Unsere Kultur bei Microsoft ist sehr stark gekennzeichnet von Vertrauen und Flexibilität. Das ist die Basis für eine derartige Arbeitsweise. Es ist auch vollkommen in Ordnung, wenn sich jemand für eine Stunde ausloggt und im Park mit Stift und Papier für sich alleine Überlegungen anstellt. Auch das ist Teil von unserem sogenannten „Work-Life-Flow“, denn wir glauben, dass die Grenzen zwischen Arbeit und (Privat-)Leben im Fluss sind und immer mehr verschwimmen.

Was war nach ihrer Ansicht der Auslöser, dieses neue Arbeitsmodell bei Microsoft einzuführen?

Ich glaube, dass die fortschreitende Digitalisierung Arbeit und Ort voneinander emanzipiert. D. h., dass die Beschäftigten selbstbestimmt entscheiden können, wann und wo sie arbeiten wollen. Aber es gibt sicher auch noch ein paar weitere, ganz generelle Treiber für diese Entwicklung. Die Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Beispiel, die heute ganz andere Erwartungen an ihren Arbeitgeber haben. Das Arbeiten von 9 bis 17 Uhr, das Klammern an feste Hierarchien, Einzelbüros, und starre Strukturen sind nicht mehr auf der Wunschliste von jungen Talenten. Aber auch Kolleginnen und Kollegen, die schon länger in der Berufswelt sind, wünschen sich meiner Erfahrung nach diese bessere Vereinbarkeit. Somit ist diese schöne Entwicklung jetzt tatsächlich auch generationsübergreifend.

Ein zweiter Aspekt ist, dass wir in eine Arbeitswelt hineinkommen, wo Mitarbeitende standort- und bereichsübergreifend zusammenarbeiten werden. Unternehmen werden immer mehr gefragt Technologien zur Verfügung zu stellen, die eine solche Zusammenarbeit vereinfachen.

In welchem Bereich Ihrer Organisationsstruktur ist das Thema „New Work“ verankert?

Das zieht sich durch das gesamte Unternehmen. Bei der Einführung, die sich ja auch über einige Zeit hingezogen hat, hat HR und Kommunikation eng mit den Businessbereichen zusammengearbeitet. Technologisch wurde dies durch unsere eigene IT begleitet. Dieses Zusammenspiel aller Bereiche war für uns der entscheidende Erfolgsfaktor.

Mussten Sie viel Überzeugungsarbeit leisten oder waren alle Mitarbeiter sofort an Bord?

Seit 1998 haben wir bereits in vielen Bereichen die Vertrauensarbeitszeit gehabt. D. h. viele Mitarbeiter kannten die wesentlichen Aspekte schon. Ein Umbruch war

dann 2016 der Umzug der Firmenzentrale von Unterschleißheim nach Schwabing.

Da kam dann neben der Vertrauensarbeitszeit und dem Vertrauensarbeitsort auch noch der flexible Arbeitsplatz innerhalb des Gebäudes hinzu. In Unterschleißheim hatte jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin einen festen Arbeitsplatz. Der fiel weg. Diese Veränderung wurde kommunikativ begleitet, denn es gab schon die eine oder andere Verunsicherung.

Wir hatten schon vor dem Umzug das Fraunhofer-Institut für Arbeitsorganisation mit an Bord geholt und mit ihm gemeinsam das neue Konzept entwickelt. Heute haben wir unterschiedliche Bereiche in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel konzentriert für sich arbeiten können, in denen Telefonkonferenzen abgehalten werden oder wo man sich als Team zusammensetzt.

Glauben Sie, dass durch diese hohe Flexibilität, die Sie im Unternehmen ja schon über viele Jahre leben, es Ihnen leichter fällt durch die derzeitige Corona-Krise zu kommen?

Da bin ich mir ganz sicher. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind es gewohnt selbstbestimmt zu arbeiten, unsere Führungskräfte sind geschult mit dieser Situation umzugehen und wir haben die tech-

„Unser Experience Manager arbeitet gern 1-2 Tage die Woche in seinem VW Bulli.“

Maša Schmidt

nologischen Voraussetzungen. Natürlich müssen auch wir als Führungskräfte schauen, wie unsere Mitarbeitenden mental mit dieser Sondersituation umgehen, aber generell sind wir es gewohnt, auch vom Home-Office aus produktiv zu arbeiten. Zurzeit unterstütze ich mit meinem Team gerade sehr viele Unternehmen bei der Einführung von Technologien und Systemen, wie zum Beispiel Microsoft Teams, um auch weiterhin, wenn auch räumlich getrennt, eng zusammenarbeiten zu können.

Da Sie gerade Teams erwähnen. Waren die Erfahrungen mit der beschriebenen neuen Arbeitswelt Auslöser für die Entwicklung dieses Tools?

Ich würde gar nicht sagen, dass es nur mit unserer eigenen Erfahrung zusammenhängt. Wir haben gesehen, wohin die Arbeitswelt sich entwickelt und dass es dementsprechend notwendig ist, einen zentralen Hub für die digitale Zusammenarbeit zu haben. Das gemeinsame Arbeiten an Projekten, das Erstellen von Dokumenten und die Möglichkeit, Online-Meetings aus einer App heraus abzuhalten, ist die logische Konsequenz. Die Arbeitswelt vor und nach „Teams“ ist komplett unterschiedlich. Es ist nicht nur ein neues Tool, sondern es verändert grundlegend die Zusammenarbeit im Unternehmen.

Erfordert diese neue Art der Zusammenarbeit auch eine andere Führungskultur?

Die Flexibilisierung von Arbeit bedeutet auch, dass die Führungskräfte ihr Selbstverständnis ändern müssen. Hierarchische Strukturen und sich über Herrschaftswissen zu definieren ist nicht mehr zeitgemäß. Ich persönlich würde ganz generell infrage stellen, ob das jemals zeitgemäß war. Heute muss eine Führungskraft wie ein Coach am Spielfeldrand agieren. Man schafft die, auf die jeweilige Mitarbeiterin oder den jeweiligen Mitarbeiter individuell zugeschnittenen Rahmenbedingungen und muss sie dann entsprechend befähigen, selbstbestimmt arbeiten zu können. Und ich muss als Führungskraft sehr klar kommunizieren können, auch in agilen und komplexen Situationen wie zum Beispiel jetzt. Ich denke nicht, dass die Zeiten nach der Corona-Krise weniger komplex und weniger schnell sein

werden. D. h. ich muss als Führungskraft verstehen, dass es nicht mehr den Status Quo geben wird, sondern ich ständig an mir arbeiten muss. Die einzige Konstante in der Arbeitswelt wird die Veränderung sein. Und darauf muss ich mich einlassen können.

In diesem Zusammenhang möchte ich noch auf einen, mir sehr wichtigen Punkt hinweisen. Und das ist das Thema „mentale Gesundheit“. Wir leben in einer Welt, in der ich von überall und zu jeder Uhrzeit arbeiten kann. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben werden immer mehr ineinander übergehen. Der positive Aspekt ist, dass ich diese beiden Lebensbereiche viel besser miteinander verbinden kann. Es bedeutet aber auch, dass die Mitarbeitenden hier die Grenzen selber setzen müssen. Und dies fällt Einigen leicht und Anderen deutlich schwerer. Hier muss ich als Führungskraft dicht an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein und die Situation beobachten. Wenn ich zum Beispiel merke, dass jemand ganz oft in der Nacht E-Mails schreibt oder an Projekten arbeitet, dann muss ich aktiv das Gespräch suchen und herausfinden woran es liegt. Ich habe zum Beispiel vor einem Jahr mit meinem Team begonnen, an dem Thema „Mindfulness“ zu arbeiten.

Wir haben gemeinsam Schulungen und Workshops durchgeführt um überhaupt erst einmal zu verstehen, was „Achtsamkeit“ bedeutet. Wie kann ich es schaffen, in dieser, sich immer schneller drehenden Welt, bei mir zu bleiben und nicht in eine Negativspirale zu kommen. Und hier spielt Resilienz eine ganz wichtige Rolle. Man muss lernen, mit schwierigen und komplexen Situationen umzugehen und diesen achtsam und wertneutral zu begegnen. Denn nur so kann man es schaffen, die nötige Ruhe zu behalten und dann auch die richtigen Entscheidungen zu treffen.

In den individuellen Gesprächen, die ich mit meinen Teammitgliedern führe, gehe ich nicht nur auf die geschäftlichen Aspekte ein, sondern bespreche auch ganz strukturiert das Thema persönliches Befinden. Wir müssen uns heute einfach die Frage stellen, wie kann ich Energie managen und nicht Zeit.

Dadurch, dass man sich für seine Arbeit nun immer in ein System einloggen muss, wird doch die technische unterstützte Kontrolle des Mitarbeiters erhöht?

Das würde ich infrage stellen. Auf meinem Laptop klebt ein Sticker mit der Aufschrift „Vertrauen ist die neue Kontrolle“. Daran glaube ich und so führen wir auch bei Microsoft.

Kann man anhand von möglichen Kennzahlen nachhalten, ob das Arbeiten in dieser neuen Form effektiver oder erfolgreicher ist?

Ein Indikator könnte der Börsenkurs von Microsoft sein. Wenn sie sich den über die letzten Jahre anschauen, dann kann man sehen, wie sich dieses Unternehmen, welches durch eine kulturelle Transformation gegangen ist, entwickelt hat. Unter anderem daran kann man erkennen, dass es bei „New Work“ nicht nur um weiche Faktoren geht, sondern dass es direkte Auswirkungen auf die Bewertung und den Erfolg einer Firma haben kann. Was wir darüber hinaus merken ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kreativer und innovativer sind, was unsere Wettbewerbsfähigkeit stärkt und dass die Zustimmungswerte bei Mitarbeiterbefragungen sehr hoch sind. Die Zusammenarbeit über Produktgruppen hinweg, die Antwortzeit auf Anfragen unserer Kunden und die „time to market“ haben sich ebenfalls deutlich verbessert.

Eine der ursprünglichen Ideen von „New Work“ war ja, eine größere Sinnhaftigkeit in die Aufgabenstellungen der Mitarbeiter zu bringen. Empfinden Sie, dass Ihnen das bei Microsoft gelungen ist?

Ich persönlich würde die Sinnfrage von der Art und Weise zu arbeiten entkoppeln. Die Sinnfrage hat sehr stark mit der Unternehmensausrichtung und der Unternehmensmission zu tun. Unsere Mission bei Microsoft lautet: „to empower every person and every organisation on the planet to achieve more“ und diese verfolgen wir unverändert seit 2014. Sie wird in jede

unserer Tätigkeiten und in jedes unserer Produkte übersetzt. Meiner Ansicht nach ist es für jedes Unternehmen unerlässlich, sich zunächst die Frage nach dem Unternehmenssinn und vielleicht auch nach dem gesellschaftlichen Engagement zu stellen. In diesem Zusammenhang stellen wir fest, dass gerade die junge Generation, die jetzt von den Universitäten kommt, sehr stark nach diesen Themen fragt. Und genau mit diesen Punkten kann man heute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich gewinnen und an sich binden. Natürlich kann man diese Fragen auch ohne „neues Arbeiten“ beantworten, aber am besten geht es Hand in Hand.

Welche Empfehlungen haben Sie für Unternehmen, die sich mit dem Gedanken tragen „New Work“ bei sich einzuführen?

Im Kern geht es um die Frage, wie eine Zusammenarbeit aussehen soll. Und dies muss zunächst jedes Unternehmen/jede Organisation für sich individuell beantworten. Daraus leitet sich dann ab, welche Arbeitsmodelle relevant sind, wie Räumlichkeiten gestaltet sein müssen, welche Methoden die jeweiligen Teams nutzen wollen und welche Hard- und Software

dafür benötigt wird. Es gibt keine Blaupause für „neues Arbeiten“ sondern dies muss immer zur DNA des jeweiligen Unternehmens passen. Bedenken muss man allerdings, dass dieser Wandel nicht von heute auf morgen funktionieren kann. Auch wenn ein Großteil der Wirtschaft, bedingt durch die Corona-Situation, sehr kurzfristig auf Home-Office umgestellt hat, dann kann dies höchstens ein Anstoß sein. „Neues Arbeiten“ bedeutet ja nicht nur Technik zur Verfügung zu stellen, von zu Hause aus zu arbeiten und Videokonferenzen abzuhalten, sondern es muss ein kultureller Wandel im Unternehmen stattfinden. Dieser muss auf allen Ebenen positiv besetzt werden und es müssen dabei zentrale Werte wie Vertrauen, Transparenz, Flexibilität und Offenheit in den Fokus gerückt werden.

Frau Schmidt wir danken Ihnen für dieses Gespräch!

„Heute muss eine Führungskraft wie ein Coach am Spielfeldrand agieren.“

Maša Schmidt



INGVARDSEN **II** PARTNERS

DÄNEMARK: PIONIER IN KLIMASCHUTZ UND DIGITALISIERUNG

In unserem Kundenmagazin stellen wir in loser Reihenfolge unsere Partner im internationalen Executive-Search-Netzwerk IESF und die von ihnen bearbeiteten Märkte vor. In dieser Ausgabe bleiben wir geographisch ganz in der Nähe – wir präsentieren Ihnen unseren dänischen Partner Ingvarlsen II Partners.

Die Dänen sind stolz auf ihre Traditionen, ihren Schriftsteller H.C. Andersen und darauf, einst als Wikinger die Meere bereist zu haben. Noch immer durchstreifen sie die großen Ozeane – heute jedoch hauptsächlich mit Containerschiffen, die im Dienst von A.P. Møller-Maersk stehen, der weltweit größten Reederei und mit einem Umsatz von 34,7 Milliarden Euro im Jahr 2019 das stärkste Unternehmen Dänemarks. Das gemessen an seinem Börsenwert bei Weitem wertvollste Unternehmen Dänemarks ist allerdings Novo Nordisk. Der Pharmariese erzielte im Jahr 2019 einen Nettogewinn von 5,2 Mrd. Euro und lag mit diesem Ergebnis in Dänemark ganz vorn.

Neben weiteren großen dänischen Marken wie LEGO oder Carlsberg sind die Energiekonzerne Vestas und Ørsted bekannte Namen, die sich

beide stark im Bereich Erneuerbare Energien engagieren. In den letzten 20 Jahren hat Dänemark eine weltweit beachtete Windturbinenindustrie entwickelt, die ihren Aufschwung nicht zuletzt staatlichen Anreizen zu verdanken hat. So hat sich der öffentliche Sektor zum Ziel gesetzt, nahezu seine gesamte Energieproduktion auf Erneuerbare Energien umzustellen.

Im europäischen Vergleich führend ist Dänemark auch in Puncto Digitalisierung. Während Deutschland hier allenfalls im Mittelfeld rangiert, hat Dänemark bereits eine hohe digitale Effizienz erreicht. Dank der größten Abdeckung mit Internetanschlüssen in Europa und der zügigen Verbreitung schneller Internetverbindungen haben 94% der Dänen Zugang zum Internet und die überwiegende Mehrheit verfügt über grundlegende Digitalkompetenz.

INGDARSEN II PARTNERS AUF EINEN BLICK

Gegründet:
2003

Standort:
Kopenhagen

Managing Partner:
Ole Dahl Ingvarsdén, Pia Torreck

Service:
Executive Search, Management Assessment,
Organisationsberatung

www.ingvarsdén.com



Ole Dahl Ingvarsdén



Pia Torreck

Erneuerbare Energien, Produktion und Digitalisierung sind die Kernbereiche, in denen dänische Unternehmen einen großen Bedarf an personellen Kompetenzen haben. In den Beratern von Ingvarsdén II Partners finden sie dafür die perfekten Ansprechpartner. „Wir sind ein starkes Team, wenn qualifizierte und engagierte Führungskräfte in den Bereichen IT/Digitalisierung, Offshore, Fertigung, Finanzen und FMCG benötigt werden“, sagt Unternehmensgründer Ole Dahl Ingvarsdén. „Unsere Executive Services konzentrieren sich auf die Funktionen C-Level und Directors sowie Board Chairmen. Bei Ingvarsdén II Partners haben wir in den letzten 17 Jahren über 1.000 Positionen besetzt“.

Der öffentliche Sektor arbeitet digital; die allermeisten Behördenangelegenheiten werden per Mausklick erledigt. Die rund 5,8 Millionen Dänen reichen fast 90 Prozent ihrer Anträge an die öffentliche Verwaltung online ein. Egal, ob es sich dabei um einen neuen Reisepass, einen Kitaplatz oder ihre Scheidung handelt – und sie erhalten die gesamte Kommunikation des öffentlichen Sektors über ihre persönlichen digitalen Briefkästen.

Wenig überraschend ist es also, dass auch der Online-Handel in Dänemark floriert. 12,5% des dänischen Konsumgüterhandels finden heute online statt. Gleichzeitig hat sich die physische Präsenz der Geschäfte verringert. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, das digitale Universum in das analoge Geschäft zu integrieren und generell die digitale Transformation zu vollziehen – dies gilt insbesondere für KMU.

Die Beschäftigungsquote in Dänemark ist höher denn je. Ein Grund dafür ist die Flexibilität des Arbeitsmarktes. Für Unternehmen ist es leicht, Mitarbeiter einzustellen – aber auch, sie wieder zu entlassen. In Kooperation mit den Gewerkschaften haben die Unternehmen ein Sicherheitsnetz geschaffen, das gekündigte Mitarbeiter auffängt und bis zu ihrer Rückkehr in den Arbeitsmarkt finanziell unterstützt. Dies erfolgt ohne politische Intervention und verleiht den Unternehmen eine erhebliche Agilität und hohe Wettbewerbsfähigkeit.

Darüber hinaus führen Ingvarsdén II Partners Vorstands- und Führungsbewertungen, Executive Coaching und Organisationsberatung für eine Vielzahl der ambitioniertesten Unternehmen in Skandinavien durch. „Wir verfügen über entsprechende Erfahrung und sind bekannt für kompromisslose Qualität auf sehr hohem Niveau. Auch deshalb sind wir Mitglied der International Executive Search Federation (IESF)“, erklärt Ingvarsdén.

Die Anforderungen an dänische Headhunter sind in den letzten Jahren gestiegen. Es reicht nicht mehr, aus einem starken Feld einen guten Kandidaten zu präsentieren. Der Headhunter muss auch ein tiefes strategisches Verständnis für den Kunden und die Perspektiven seines Marktes mitbringen. Die Kandidaten müssen an der Spitze der Branche des Kunden stehen und mit den kritischen Funktionsbereichen (z.B. CMO, CFO, COO) sowie den Anforderungen an Governance, Talentstrategien und Kultur bestens vertraut sein.

Ole Dahl Ingvarsdén fasst zusammen: „Für unser Unternehmen ist es entscheidend, die Geschäftsmodelle, Ambitionen und Werte unserer Kunden zu verstehen. Wir sind Headhunter aus Leidenschaft und geben uns nicht mit Kompromissen zufrieden. Qualität im Ergebnis und in der Zusammenarbeit ist für unser Unternehmen das Maß aller Dinge“.



INTERIM MANAGEMENT

„MEINE MAXIME IST ES, MICH ÜBERFLÜSSIG ZU MACHEN.“

IM INTERVIEW: RUDOLF MENNINGEN

Interim Manager sind in Deutschland gefragt wie nie. Nach Angaben des Branchenverbandes DDIM sind aktuell mehr als 9.000 „Manager auf Zeit“ auf den oberen Führungsebenen tätig. Dabei steigt sowohl der Umfang der Branchen als auch der Aufgabengebiete kontinuierlich an. Gefragt ist vor allem die Begleitung von Digitalisierungsprozessen in Change-Management-Projekten.

Rudolf Menningen ist Unternehmensberater und Interim Manager. Er steuert Unternehmen, die in Schieflage geratenen sind, durch die Krise und stellt sie neu auf. Seit fast 20 Jahren beschäftigt er sich mit Restrukturierungsprojekten und Turnaround-Management in den Bereichen Automotive, Chemie und Handel. Wir haben mit ihm über seine Einsätze und die speziellen Herausforderungen im Interim Management gesprochen.

Herr Menningen, was hat Sie veranlasst, sich als Interim Manager selbständig zu machen?

Zum Interim Management bin ich originär durch meine Beratungstätigkeit im Turnaround-Management gekommen. Vor fast 20 Jahren entwickelte man Restrukturierungskonzepte und setzte diese im Rahmen sogenannter „Realisierungen“ um. Nichts anderes ist heute Interim Management und wird im Bereich Restrukturierung gerne mit dem Titel „CRO“, also Chief Restructuring Officer, versehen. Wie so häufig hat auch mich die erste Arbeitsstelle dauerhaft geprägt und nicht mehr losgelassen.

Wie bekommen Sie Ihre Aufträge?

Als Alleinunterhalter bzw. kleine Organisation ist dies eine Hauptherausforderung, denn entweder man ist im Projekt voll eingebunden und hat keine Zeit für Akquise oder man ist im Wesentlichen ohne Projekt und damit in zeitlich ambitionierter Akquise. Allerdings ist das Interim-Management-Geschäft aus meiner Sicht ein überdurchschnittlich intensives Beziehungsmanagement. Ich habe bisher nur einen Auftrag originär ohne Beziehungsmanagement erhalten.

Wie war Ihr erster Auftrag? Gab es etwas, womit Sie überhaupt nicht gerechnet hatten?

Es kommt immer vieles anders als man denkt. Insbesondere sind die Anforderungen meiner Erfahrung nach grundsätzlich x-mal höher und die Situation y-mal dramatischer als sie zu Beginn dargestellt werden. Auch dauert es meist wesentlich länger als ursprünglich allseits erahnt wird. Mithin gibt es viele und dauerhaft immer neue Überraschungseffekte.

Wie lange dauern Ihre Stationen normalerweise?

Hinsichtlich der Tätigkeitsdauer ist theoretisch alles möglich. Ich persönlich habe aber noch keinen Einsatz unter sechs Monaten erlebt und komme im Mittel auf über zwei Jahre. Eine kurze Kündigungsfrist

des Interim Managers schafft in jedem Fall Flexibilität auf beiden Seiten.

Was ist für einen Interim Manager wichtiger, die passende fachliche Ausrichtung oder eine generalistische Prägung?

Es kommt drauf an: Für fachspezifische Aufgaben ist sicherlich die passende fachliche Ausrichtung wichtig, doch für meinen restrukturierenden Einsatz sehe ich eine generalistische oder idealerweise multispezialistische Prägung als saldiert wichtigste Anforderung an, zu der sich, mindestens ebenso wichtig, die persönliche Eignung hinzugesellt. Denn die Chemie zwischen dem Interim Manager und dem Auftraggeber sowie seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss stimmen!

„Harmoniebedürftigkeit endet dort, wo das Wohl einer Gesellschaft im Vordergrund steht.“

Rudolf Menningen

Welche persönlichen Eigenschaften sollte ein Interim Manager mitbringen?

Es heißt, Interim Manager seien extrovertiert,

anpackend und nicht unbedingt harmoniebedürftig. . .

Hier heißt es natürlich gerne viel und Verallgemeinerungen sind, wie in anderen Situationen auch, immer schwierig. Ein völlig introvertierter Mensch braucht sicherlich eine spezifische Interim-Management-Aufgabe. Anpackend sollte ein Manager grundsätzlich sein – anders als ein Berater, der aber zweifellos ebenfalls seine Existenzberechtigung hat. Auch die Harmoniebedürftigkeit endet bei einem Manager meiner Ansicht nach grundsätzlich dort, wo das Wohl einer Gesellschaft (im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) gegenüber dem Wohl des Einzelnen im Vordergrund steht – in aller Fairness und Authentizität.

Wenn Sie kommen, stehen Veränderungen an, oft geht es sogar um den Erhalt einer Firma. Die Erwartungsbaltung ist groß, die Skepsis wahrscheinlich auch. Wie schaffen Sie es, die Mitarbeiter für Ihre Ideen zu gewinnen?

Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen! Ohne das Vertrauen der verschiedenen Stakeholder gewinnt man meiner Erfahrung nach gar nichts. Dem schließt sich Dokumentation von Leistung und Authentizität an.

Sie kennen die Firmen kaum, die Sie holen, und müssen ihnen doch sagen, wo es langgeht. Wie überzeugen Sie die Stakeholder?

Zunächst höre ich ausführlich und intensiv zu! Innerhalb der Stakeholder gibt es grundsätzlich immer viele, die wissen wie es besser bis gut gehen könnte. Zuhören, plausibilisieren und strukturieren; inhaltlich auswerten, objektivieren und im Gesamtkontext bewerten. Dies sind nicht nur wesentliche Aufgaben am Anfang, sondern absolute Dauerbrenner. Das „Sagen-wo-es-lang-geht“ ist meist eine Kombination aus Erfahrung und der Aus- bzw. Verwertung der gewonnenen Informationen im Austausch mit den Leuten at stake.

Wie können Sie Fehler erkennen, die andere manchmal jahrelang übersehen?

Mein Vorteil ist die fehlende Betriebsblindheit, und im Übrigen ist es die konzentrierte, nüchterne und strukturierte Herangehensweise. Die menschliche Gewohnheit („das haben wir schon immer so gemacht“) ist am Ende nicht nur im Change Management und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) generell kritisch, sondern besonders in der Restrukturierung bzw. Sanierung.

Stellen Sie bestimmte Bedingungen z.B. in Bezug auf Befugnisse bevor Sie ein Mandat übernehmen?

Ich muss den Rückhalt der entsprechenden „Weisungsgebern“ haben – es muss grundsätzlich von den Entscheidungsträgern gewollt sein, dass ich da bin, und es muss mitsamt wesentlichem Vertrauen unterstützt werden was ich tue, sonst hat es keinen Sinn.

Gibt es typische Probleme in Unternehmen, die Ihnen immer wieder begegnen?

Ja, da gibt es zahlreiche. Leider werden 80 Prozent der Probleme im Management verursacht. Und nicht selten ist es alter Wein, der in neue Schläuche gefüllt wird. Die bereits angesprochene Gewohnheit tut

ihr Übriges. Und eine mitunter arrogante Verkennung von Marktveränderung samt Demut gegenüber der eigenen zuweilen als historisch empfundenen Größe und Einflusstärke komplettiert die Risiken.

Interim Manager werden für ihre Unabhängigkeit von Machtstrukturen und Seilschaften gepriesen. Und sie streben keine Karriere im Unternehmen an. Sind diese Aspekte wirklich so ausschlaggebend?

Meines Erachtens ausdrücklich ja. Interim Manager kommen, um zu gehen. Meine Maxime ist es, mich überflüssig zu machen, wobei das auch für einen „normalen“ Manager gilt, ohne den die Abteilung oder das Unternehmen geradeaus laufen muss, während er für den zusätzlichen Auftrieb zuständig ist. Die Unabhängigkeit in Bezug auf die Neutralität gegenüber Machtstrukturen und Seilschaften ist speziell als Restrukturierer/CRO im Hinblick auf die sachliche Objektivierung von Veränderungsbedarf und Umsetzung unerlässlich. Mein Auftraggeber ist das Unternehmen im Sinne der Menschen, die hier ihr Geld verdienen – ausdrücklich nicht isoliert nur die Führungsverantwortlichen, Gesellschafter oder Finanzierer.

Haben Sie in Ihrer Interim Karriere mehr Arbeitsplätze abgeschafft oder gerettet?

Aufgabengemäß mehr gerettet als abgeschafft, wengleich leider auch die Zahl der „Abschaffungen“ beträchtlich ist. Aber es geht immer um die Rettung der Gesellschaft, das heißt der Mehrheit der Menschen, die dort ihre Brötchen verdienen.

Gibt es ein Projekt, an das Sie sich besonders gern – oder lieber gar nicht – erinnern?

Hier ist es für mich wie bei Reisen – es gibt kein singular bestes Projekt. Alle sind unterschiedlich und hatten und haben ihre Up- und Downsides. Selbstverständlich gibt es temporäre Downs bzw. zeitweise

„Mein Vorteil als Interim Manager ist die fehlende Betriebsblindheit.“

Rudolf Menningen

mehr Enttäuschungen und Probleme als Herausforderungen, im Saldo überwiegen aber die Ups, daraus ziehe ich meine Motivation, ohne die ich nicht leistungsfähig bin.

Die Interim Management-Branche wächst. Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe für die Attraktivität von Interim Managern?

Veränderungsbedarf, Kontinuierlicher Veränderungsbedarf (KVB!) und wachsendes Projektmanagement. Und bei Restrukturierungsprojekten kommt ein Interim Manager meiner Meinung nach geradezu wie gerufen und geht nach Abschluss der Restrukturierung oder Sanierung wieder. Bevorstehende Megaveränderungen durch die Digitalisierung, andere Wertschwergegewichte oder die fundamentalen Umbrüche, die wir im Zuge der Corona-Krise erleben, beflügeln die Restrukturierungs- und Sanierungsbranche – nach meiner Einschätzung mit Perspektive der Überauslastung.

Gekommen, um zu bleiben. Auch diesen Ansatz gibt es bei Interim Managern. Schaden diese Kollegen dem Image der Branche?

Jeder Case ist natürlich individuell und wer dem Unternehmen guttut, der kann natürlich auch bleiben. Sich auf diesem Wege „reinzudrängen“ finde ich persönlich grundsätzlich erst einmal nicht gut und dies erst recht nicht, sobald die Wertschöpfung nicht passt.

Wären Sie selbst schon einmal gern in einem Unternehmen geblieben?

Es ist eine besondere Herausforderung und gleichsam Kür, die Früchte der gesäten Samen auch einmal ernten zu können, doch durchweg wird einem dies Kraft Position und Titel verwehrt. Grundsätzlich gehe ich nie gerne, aber es geht um die Aufgabe und wenn diese erledigt ist, ist die Konsequenz klar.

Hätten Sie noch einen Tipp für angehende Interim Manager? Worauf sollte er oder sie achten?

Meines ganz subjektiven Erachtens auf die vorgeannten Leit motive von insbesondere Vertrauen, Gradlinigkeit und Authentizität – und darauf, schnellst-

möglich den gewährten Vertrauensvorschuss als berechtigt zu dokumentieren. Die Menschen einbinden und mitnehmen verschafft nicht nur mehr Power als ein Einzelkampf, sondern gewährt auch eine viel wahrscheinlichere Nachhaltigkeit der Veränderung. Last but not least steht das „Machen“ im Fokus. Darin unterscheidet sich der Interim Manager vom Berater, wobei es beide braucht – bestmöglich in der jeweils richtigen Phase.

Einzelkampf, Leistungsdruck, Ungewissheit – lobnt sich das am Ende des Tages?

Ich selbst zumindest kann das so rein objektiv und gar monetär nicht sauber bewerten. Wie schon erwähnt spielt Motivation eine oder gar die wesentliche Rolle und die für mich erkennbare Hilfe bzw. Wirkung verschafft mir mehr Erfüllung als ein Nine-to-five-Job – aber da hat jede/r völlig berechtigt eigene Präferenzen.

Herr Menningen, vielen Dank für das Gespräch.

TOPOS Interim Management: Neuer Partner der DDIM

Seit November 2019 ist TOPOS Interim Management neuer assoziierter Partner der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).

Die DDIM engagiert sich für das beständige Wachstum der Interim Management Branche und versorgt Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit mit Brancheninformationen. Darüber hinaus hat sie eigene Qualitätsstandards für das Interim Management eingeführt.

Für TOPOS ist die DDIM der ideale Partner, um das Thema Interim Management professionell und schlagkräftig in Deutschland weiter voran zu bringen.

www.ddim.de



IMPRESSUM

Herausgeber:
TOPOS Personalberatung GmbH

V. i. S. d. P.:
Thomas Wilde

Redaktion:
Nicola Grindel, Thomas Wilde

Bildnachweis:
© zephyr_P, Nigel – stock.adobe.com
© Thomas Dashuber

Kontakt:
Hans-Henny-Jahnn-Weg 35, 22085 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 278499-60, Fax: +49 (0)40 278499-99
wilde@topos-consult.de, www.topos-consult.de

TOPOS® ●

Hamburg

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 278499-0
E-Mail: hamburg@topos-consult.de

Bonn

Fritz-Schäffer-Straße 1
53113 Bonn
Tel: +49 (0)228 289394-0
E-Mail: bonn@topos-consult.de

Frankfurt

Bockenheimer Landstraße 17-19
60325 Frankfurt a.M.
Tel.: +49 (0)69 710455-528
E-Mail: frankfurt@topos-consult.de

Hannover

Bahnhofstrasse 8
30159 Hannover
Tel: +49 (0)511 93639-454
E-Mail: hannover@topos-consult.de

München

Gottfried-Keller-Str. 20
81245 München
Tel.: +49 (0)89 452237-800
E-Mail: muenchen@topos-consult.de

Nürnberg

Theodorstraße 9
90489 Nürnberg
Tel.: +49 (0)911 9996994-0
E-Mail: nuernberg@topos-consult.de

Stuttgart

Kreuznacher Straße 60 (Cannstatter Carré)
70372 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711 954654-0
E-Mail: stuttgart@topos-consult.de