



PLAUT MAGAZIN //

Frühjahr 2005

_ Liebe Leserin, lieber Leser,

im Jahre 1983 wurde die Plaut Personalberatung GmbH als Beteiligungsgesellschaft der Deininger Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt am Main, gegründet – wir blicken auf eine mehr als 20-jährige erfolgreiche Unternehmensgeschichte zurück!

„Der Erfolg eines Unternehmens liegt in den Händen der Menschen, die dahinter stehen“: Diese Maxime ist für uns in doppelter Hinsicht bedeutsam. Die Menschen, die hinter *unserem* Unternehmen stehen und unseren Erfolg verantworten, haben Führungswissen und ausgeprägtes Spezialwissen der verschiedenen Märkte und Branchen. Darum können sie kompetent und zielgerichtet die Menschen rekrutieren, die in *Ihren* Unternehmen für den Erfolg sorgen – Ihre Mitarbeiter. Unsere Beratungsphilosophie ist ganzheitlich ausgerichtet. Neben der Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten bieten wir Ihnen unser Know-how in den Bereichen Selection Services und Organisationsentwicklung sowie umfassende Agenturleistungen (Etatanzeigen und Application Services) an.

Ganzheitliche Beratung heißt für uns aber auch, der Kultur in den Unternehmen unserer Kunden einen hohen Stellenwert einzuräumen. Denn nicht nur auf eine herausragende Qualifizierung der Kandidaten kommt es an, sondern auch in besonderem Maße auf deren Eignung. Der beste Kandidat nützt einem Unternehmen nicht viel, wenn er nicht zu ihm passt. Der Erfolg unserer Beratungsphilosophie gibt uns Recht: Auch im Jahr 2004 konnten wir eine Umsatzsteigerung um 15 % im Vergleich zum Vorjahr verbuchen. Das erste Quartal des Jahres 2005 lässt auf einen weiterhin erfolgreichen Geschäftsverlauf schließen.

Zugenommen hat seit über einem Jahr das Auslandsgeschäft, überwiegend in Europa. Wir konnten im Auftrag unserer Kunden jedoch auch Positionen in Asien und in den USA erfolgreich besetzen. Eine deutliche Umsatzsteigerung liegt in den Bereichen Anlagenbau, Informationstechnologie, Maschinenbau, Automobilzulieferindustrie sowie Automatisierungstechnik vor. Wir konzentrieren uns als spezialisierte Personalberater weiterhin auf die branchenbezogene Tätigkeit.

Qualität ist dabei für uns nicht nur ein Schlagwort, sondern bildet die Basis unseres Leistungsanspruchs!

Thomas Hellmann

INHALT

_ „Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind die Basis für unseren Erfolg“

Interview mit Dr. Stefan Wolf, Vorstandssprecher der ElringKlinger AG

_ Prozessorientierung statt Hierarchie: eine Herausforderung für Führungskräfte von Thomas Hellmann

_ Plaut Intern

„Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind die Basis für unseren Erfolg“

Interview mit Dr. Stefan Wolf, Vorstandssprecher der ElringKlinger AG



Dr. Stefan Wolf ist ausgebildeter Bankkaufmann und promovierter Jurist. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Rechtsanwalt bei den renommierten Stuttgarter Kanzleien CMS Hasche, Siegle und Thümmel, Schütze & Partner ging er 1997 als Referent der Rechtsabteilung zur damaligen ElringKlinger GmbH. Nach einem Jahr übernahm Dr. Wolf die Leitung des Servicebereichs Recht und Personal, nach der Umwandlung zur ElringKlinger AG kamen noch die Bereiche Kapitalmarktbetreuung und Investor Relations hinzu. Im Januar 2004 wurde Dr. Wolf zum Generalbevollmächtigten ernannt und im Januar 2005 in den Vorstand berufen, dessen Sprecher er auch ist.

Mitte des Jahres 2002 wurde die Plaut Personalberatung von der ElringKlinger AG beauftragt, eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens zu besetzen. Aus dem Erfolg dieses ersten gemeinsamen Projekts entstand eine kontinuierliche Zusammenarbeit, die sich heute bis auf die internationale Ebene erstreckt: Mit Hilfe der Plaut Personalberatung konnte der global agierende Dichtungsspezialist ElringKlinger Geschäftsführerpositionen im In- und Ausland mit hochqualifizierten Führungskräften besetzen.

Welche Unternehmenskultur pflegen Sie bei der ElringKlinger AG?

Wir agieren in einem Umfeld mit hohen technologischen und wirtschaftlichen Anforderungen. Die wachsende Innovationsdynamik und der internationale Wettbewerb mit steigendem Kostendruck fordern das Engagement jedes Einzelnen. Die Aufgaben sind anspruchsvoll, deshalb ist es wichtig, dass wir motivierte Mitarbeiter haben, die sich mit unserem Unternehmen identifizieren und sich hier wohlfühlen. Das Klima bei ElringKlinger ist ausgesprochen gut, die Zufriedenheit der Mitarbeiter sehr hoch. Jeder trägt in seinem Verantwortungsbereich zum Erfolg des Unternehmens bei. Auch in Zukunft liegt unser Fokus auf der technologischen Weiterentwicklung unserer Stammprodukte, den Dichtungen und deren Umfeld. Dabei ist es unser Ziel, so profitabel wie möglich zu arbeiten – wir sind auf Umsatz- und Ertragswachstum ausgerichtet. Gemeint ist ein organisches, gesundes Wachstum: Unsere Umsatzsteigerung beträgt pro Jahr fünf bis zwölf Prozent, das Gewinnwachstum liegt darüber. Ein Erfolg, an dem wir auch unsere Mitarbeiter beteiligen – ohne Ausnahme. So erhält jeder Einzelne in diesem Jahr für 2004 einen Bonus von 900 Euro.

Wie würden Sie Ihr Führungsverständnis beschreiben?

Unser Organisationsaufbau ist einfach und straff ausgelegt. Wir haben drei Ebenen. Die dritte Ebene umfasst alle Mitarbeiter aus den einzelnen Unternehmensbereichen. Auf der zweiten Ebene tragen die Bereichsleiter die Verantwortung für die einzelnen Geschäfts- und Servicebereiche, wie z. B. für Finanzen, Controlling, Personal oder Qualitätssicherung. Sie begreifen ihre Rolle als Dienstleister, sind quasi Unternehmen im Unternehmen und haben daher große Entscheidungsfreiheit. Sie berichten direkt an die Vorstände und werden letztlich am Ergebnis gemessen. Geführt wird das Unternehmen von drei Vorständen mit eindeutigen Zuständigkeitsbereichen. Sie kümmern sich um die strategische Ausrichtung, handeln

und entscheiden nach klaren Prinzipien. Mit unserem geradlinigen, menschlich unkomplizierten und ergebnisorientierten Führungsstil haben wir bisher sehr gute Erfahrungen gemacht. Die Mitarbeiter schätzen es, dass wir auf Basis fundierter Grundlagen durchdachte Entscheidungen rasch herbeiführen können und so für alle eine klare Richtung vorgeben.

Wo sehen Sie die Herausforderung im Bereich der Personalentwicklung?

In Deutschland gibt es kurz- bis mittelfristig gesehen ein sehr gutes Angebot an Fach- und Führungskräften. Langfristig jedoch, also in zehn bis zwanzig Jahren, werden wir hier aufgrund der demographischen Entwicklung einen Mangel an qualifizierten Kräften haben. Deshalb ist es wichtig, dass wir gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte auch aus dem Ausland gewinnen können. Weiterhin wird die Ausbildung und Entwicklung der eigenen Mitarbeiter ein unverzichtbarer Baustein für die Personalentwicklung bei ElringKlinger sein. Zur Zeit sind in unseren deutschen Werken ca. 70 junge Menschen in der Ausbildung. Neben den Ausbildungsplätzen im gewerblichen Bereich bieten wir kontinuierlich Ausbildungsplätze für Studenten an Berufsakademien an, und zwar für Betriebswirte, Wirtschafts- und Maschinenbauingenieure.

Welche Personalauswahlverfahren praktizieren Sie?

Wir kooperieren mit der Bundesagentur für Arbeit, insbesondere wenn wir gewerbliche Mitarbeiter suchen. Wir schalten Personalanzeigen in den regionalen und überregionalen Zeitungen. Zugleich schreiben wir alle offenen Stellen auf unserer Homepage aus. Wir pflegen Kontakte zu Fachhochschulen und sind auf Hochschul- und Absolventenmessen präsent. Bei der Besetzung von Führungspositionen arbeiten wir seit drei Jahren eng mit der Plaut Personalberatung zusammen. Damit haben wir auch international sehr gute Erfahrungen gemacht. So konnten wir zum Beispiel Geschäftsführerpositionen für Werke in Mexiko und USA kompetent besetzen.

Gibt es bei Ihnen spezielle Programme für den Führungsnachwuchs?

In Zusammenarbeit mit der FESTO Akademie haben wir vor kurzer Zeit ein spezielles Training für Nachwuchs-Führungskräfte entwickelt. Die Inhalte wurden gemeinsam von der Unternehmensführung mit den Trainern der FESTO Akademie – allesamt Experten aus der Wirtschaft – definiert. Die Teilnehmer des Programms treffen sich drei- bis viermal pro Jahr, um im Team Aufgabenstellungen aus der Praxis zu bearbeiten. Diese praxisorientierten Fallstudien sind geprägt vom Leitbild, der Ethik und der Philosophie unseres Unternehmens. Die Ergebnisse der Fallstudien werden abschließend dem Vorstand von ElringKlinger präsentiert. So können wir uns ein gutes Bild über die Fähigkeiten und das Potenzial zukünftiger Führungskräfte machen.

Welche Ziele haben Sie sich für die nächsten Jahre gesetzt?

Die ElringKlinger AG soll weiterhin profitabel wachsen und nicht nur auf unseren Absatzmärkten weltweit, sondern auch auf dem Aktienmarkt eine gute Performance zeigen. Wir werden unsere Produktpalette kontinuierlich um innovative und zukunftsfähige Lösungen erweitern. Klares Ziel ist es, unsere Standorte in Deutschland zu erhalten und damit langfristig Arbeitsplätze zu sichern. Die Chancen hierfür stehen sehr gut, denn unser Personalkostenanteil an den Gesamtkosten liegt im Durchschnitt

zwischen acht und zwanzig Prozent. Das ist relativ moderat und somit kein Grund für uns, über einen Standortwechsel nachzudenken. Außerdem haben wir hier viele gut qualifizierte Mitarbeiter mit gewachsenem Know-how, auf das wir langfristig nicht verzichten können.

Was hilft Ihnen ganz persönlich bei Ihrer Arbeit?

Gute Mitarbeiter. Und ein gutes Gespür für die Mitarbeiter. Wie ich mit ihnen umgehe, wie ich sie für eine Sache begeistern kann – das ist für mich elementar. Generell halte ich Ehrlichkeit für eine unerlässliche Eigenschaft. Ich pflege deshalb einen offenen, direkten Umgang mit den Menschen. Geradlinigkeit und Konsequenz sind dabei sehr wichtig. Zu Entscheidungen, die man einmal getroffen hat, sollte man stehen, auch wenn sich vielleicht später herausstellt, dass noch eine andere Lösung möglich gewesen wäre. Bei der reizvollen und anspruchsvollen Aufgabe, die ich bei ElringKlinger übernommen habe, hilft mir auch meine bisherige Erfahrung als Jurist. Vor meiner Tätigkeit bei ElringKlinger habe ich als Anwalt in großen Kanzleien gearbeitet. Jetzt kann ich meine ganze Kraft und Erfahrung einsetzen, um sozusagen exklusiv einen einzigen „Mandanten“ zu betreuen – die ElringKlinger AG. Diese Aufgabe ist äußerst vielfältig, weil sie rechtliche, wirtschaftliche und unternehmensstrategische Aspekte vereint. Ganzheitliches Denken und Arbeiten hat für mich einen sehr hohen Stellenwert – genau diese Fähigkeiten kann ich jetzt erfolgreich für die ElringKlinger AG einsetzen.

Die ElringKlinger AG – Mobilität erfahren

Die ElringKlinger AG ist ein weltweit tätiger Entwicklungspartner und Erstausrüster für Zylinderkopf- und Spezialdichtungen, Gehäusemodule und Abschirmteile für Motor, Getriebe und Abgasanlagen. Als einziger unabhängiger Dichtungshersteller mit globalen Aktivitäten beliefert ElringKlinger nahezu alle Automobilhersteller Europas, Nord- und Südamerikas und zahlreiche asiatische Fahrzeughersteller. Im Konzern arbeiten über 3150 Mitarbeiter an 20 Standorten in Europa, Nord-, Mittel- und Südamerika sowie in Asien. Die AG blickt auf eine lange Firmengeschichte zurück: 1879 wurde das Unternehmen von Paul Lechler in Stuttgart gegründet, und zwar als ein Handelshaus für technische Produkte und Dichtungen.



Thomas Hellmann,
Geschäftsführer Plaut
Personalberatung GmbH

Prozessorientierung statt Hierarchie: eine Herausforderung für Führungskräfte von Thomas Hellmann

1994 wurde die Plaut Personalberatung GmbH als erstes Personalberatungsunternehmen vom TÜV Hessen nach DIN EN ISO 9002 zertifiziert, im Jahr 2003 wurde die Umstellung auf die DIN EN ISO 9001:2000 vollzogen. Dieses Qualitätssicherungssystem weist eine stark prozessorientierte Struktur auf. Damit wird deutlich: Prozessorientierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft. Sie birgt Herausforderungen unterschiedlichster Art, auch für das Selbstverständnis von Führungskräften.

Dabei ist die Prozessorientierung keine Modeerscheinung innerhalb der Management-Tools, sondern geht in der Geschichte der Wirtschaftswissenschaften weit in die Anfänge des 20. Jahrhunderts zurück. Der Beginn unseres Jahrhunderts ist geprägt von einer Kombination der Konzepte Qualitätsmanagement und Prozessorientierung, die sich ideal ergänzen. Sie geben den Unternehmen Struktur und bestimmen den Arbeitsstil der Mitarbeiter. Die konsequente Etablierung der Prozessorientierung wiederum bildet die Basis für die Realisierung des Qualitätsmanagements.

Interne und externe Kunden

Qualität ist dabei eine Frage der Ausrichtung an den Bedürfnissen und Ansprüchen des Kunden. Entscheidend ist jedoch, dass es nicht nur Kunden außerhalb des Unternehmens gibt, sondern auch intern. Der Kollege ist als Kunde zu betrachten, der für seinen Arbeitsschritt nur fehlerfreies Material bekommt. Das Ergebnis eines Prozesses – der als eine Abfolge aufeinander aufbauender Arbeitsschritte mit einem definierten Beginn und Ende festgelegt ist – wird also immer für einen Kunden

Lesen Sie weiter auf der Rückseite

Fortsetzung von Innenseite

erbracht, extern oder intern. Qualität wird darum nicht erst am Ende beispielsweise einer Produktionslinie oder gar erst kurz vor der Auslieferung an den Kunden überprüft, sondern schon zu einem viel früheren Zeitpunkt. Die klare Konzentration auf die Kundenanforderungen verhindert, dass überflüssige oder nicht wertschöpfende Tätigkeiten verrichtet werden. Das Besondere an (Geschäfts-)prozessen ist ihr abteilungsübergreifender Charakter. Quer zu bestehenden Abteilungsstrukturen werden die Abläufe neu organisiert, Hierarchien verlieren ihre Bedeutung, denn sie werden durch Kundenaufträge ersetzt.

Vorteile der Prozessorientierung

Die prozessorientierte hat gegenüber der funktionalen Gliederung eines Unternehmens entscheidende Vorteile: Das Potenzial der Mitarbeiter wird besser genutzt durch eine Zusammenführung von Aufgabe und Entscheidungskompetenz. Die Reduzierung von Schnittstellen verkürzt Entscheidungswege. Der Wegfall von Hierarchien macht eine effizientere Führung möglich. Langfristig zeichnen sich prozessorientiert geführte Unternehmen durch eine Steigerung der Produktivität aus. Dafür sorgen schlanke Abläufe, geringe Bestände, kurze Berichtswege und geringe Betriebskosten.

Durch den Wegfall von Hierarchien ergeben sich neue Herausforderungen für Führungskräfte. Das feste Orientierungsmuster einer hierarchisch strukturierten Organisation ist hinfällig. Das Selbstverständnis von Führungskräften gerät in Bewegung, denn in einer prozessorientierten Struktur können sie sich nicht mehr auf ihre organisatorische Stellung berufen. Der Führungsanspruch kann weder auf ein hierarchisches Über- und Unterordnungsgefüge noch auf eine Weisungsbefugnis oder ein Belohnungs- oder Sanktionssystem begründet werden. Auch eine fachliche Überlegenheit ist oft nicht vorhanden, mit der ein Führungsanspruch gerechtfertigt sein könnte.

Erarbeitung von Führungsidentität

Ein Machtungleichgewicht zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gibt es auch in prozessorientierten Unternehmen nach wie vor. Mittlerweile erwarten aber Mitarbeiter oft, dass dieses Machtungleichgewicht in einem kollegialen Sinn ausgedrückt oder ausgelebt wird. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie ihre Führungsidentität in der Interaktion mit ihren Mitarbeitern neu herausarbeiten müssen.

Identitätsentwicklung an sich hat etwas mit dem Selbstbild zu tun, aber auch mit dem Fremdbild, der Wahrnehmung von außen. Der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Georg Schreyögg hat für die Entwicklung einer Führungsidentität drei Elemente als erforderlich ausgemacht: In einem ersten Schritt analysiert ein Manager die Führungsvorstellungen und -identitäten der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten. Dann überprüft er sein eigenes Verständnis von sich selbst als Führungskraft und definiert es gegebenenfalls neu. In einem dritten Schritt bietet er dann diese neue Identität seinen Mitarbeitern an, und zwar durch eine klare und konstante Selbstdarstellung in seiner Identität. Dies ist der Versuch, die Mitarbeiter zu überzeugen und hinter sich zu bringen.

Sehr deutlich wird die Notwendigkeit einer neuen Führungskultur bei der prozessorientierten Organisationsform. Die abteilungs- und hierarchieübergreifende Arbeit setzt stark auf die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich selbst abzustimmen und zu organisieren – Aufgaben, die eine Führungskraft ehemals innehatte. Die Erarbeitung einer neuen Führungsidentität im Rahmen der Prozessorientierung kann jedoch eine interessante Herausforderung sein: Den dadurch hinzugewonnenen Handlungsspielraum gab es jedenfalls in einer klassischen Hierarchie nicht.

Haben Sie Interesse an einem unverbindlichen Informationsgespräch?

In allen Fragen der Personalrekrutierung und -entwicklung sind wir Ihr zuverlässiger Partner und orientieren uns konsequent an Ihren Erwartungen und Bedürfnissen, um Sie dauerhaft erfolgreich zu machen.

Rufen Sie uns an, senden Sie uns ein Fax oder eine E-Mail – wir stehen Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung!

Telefon + 49 (0) 69-79 208-0
Telefax + 49 (0) 69-70 60 39
kontakt@plautpersonalberatung.de

_ Herausgeber

Plaut Personalberatung GmbH,
Frankfurt am Main
(V.i.S.d.P.)

Hamburger Allee 2-10
60486 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69-79 208-0
Telefax + 49 (0) 69-70 60 39
kontakt@plautpersonalberatung.de

www.plautpersonalberatung.de

++ INTERN ++ INTERN ++ INTERN ++ INTERN ++

Thomas Hellmann – Geschäftsführer bei Plaut

Seit 2002 ist Thomas Hellmann Geschäftsführer bei der Plaut Personalberatung GmbH. Der Diplom-Ökonom, Jahrgang 1962, arbeitet seit 15 Jahren als Personalberater und kam nach Tätigkeiten bei der Fenner & Partner Personalberater GmbH, Frankfurt am Main, und Interselect Human Resources GmbH, Frankfurt am Main und Berlin, zur Plaut Personalberatung GmbH. Gleichzeitig ist er Partner bei der Deiningers Unternehmensberatung GmbH. Seine

Stärke sieht Thomas Hellmann in seiner Branchenkompetenz: „Meine Schwerpunkte als Personalberater liegen ganz klar auf den Gebieten der herstellenden Industrie, des Maschinen- und Anlagenbaus und der Automobilzulieferer.“ Im Hinblick auf die Funktionen konzentriert sich Thomas Hellmann auf die Bereiche Sales & Marketing, Engineering und Logistics/Supply Chain, HR Management und kaufmännische Positionen.

_ Impressum

Konzeption
Plaut Personalberatung GmbH

Textredaktion
Dorothee Köhler, Redaktionsbüro
Scriptics, www.scriptics.de

Design
Birgit Hahn, www.hahn-design.com

Fotos
Achim Reissner
www.achim-reissner.de