

2

4 In der Krise sind
Persönlichkeiten gefragt!

6 Notfall- und Krisenreaktionsfähigkeit als Bestandteil
der Fürsorgepflicht und Arbeitgeberattraktivität

9 Alle elf Minuten verliebt
sich ein Single über...



**WILLKOMMEN BEI
KOCH & CONRAD.**



Liebe Kunden, liebe Leser, sehr geehrte Damen und Herren,

ein sowohl ereignisreiches, als auch etwas seltsames Jahr liegt hinter uns. Donald Trump ist immer noch US-Präsident, die SPD hat den dritten Vorsitzenden innerhalb von zwei Jahren, eine junge Schwedin wird beinahe Friedensnobelpreisträgerin und die Welt hat sich trotz aller Unsicherheiten, Spannungen und Überraschungen kontinuierlich weitergedreht. Dennoch bleiben Herausforderungen für die Zukunft bestehen, die es zu meistern gilt.

Für uns persönlich könnte das Jahr 2019 unter der Überschrift stehen „Qualität setzt sich eben durch!“. So konnten wir in den letzten 12 Monaten deutlich größere Projekte erfolgreich umsetzen; mehrere Abteilungs- und Bereichsleiter sowie eine Hand voll neue Geschäftsführer konnten Sie in Ihren Reihen begrüßen. Wir bedanken uns für Ihr Vertrauen, das wir uns insbesondere bei restriktiven Profilen und schwierigen Besetzungen mit unserem Engagement und unserer Hartnäckigkeit verdient haben.

Trotz zunehmender Dynamik hat das „Heute schon an morgen denken“ nichts von seiner Aktualität eingebüßt. Mit Mut und Entschlossenheit stellen wir uns den vor uns liegenden Herausforderungen. Einer anderen Art von Herausforderung stellen sich viele Mitarbeiter im internationalen Einsatz, speziell in eher unsicheren Regionen dieser Welt. Als Arbeitgeber auf alles vorbereitet zu sein, schafft Sicherheit und erhöht die eigene Arbeitgeberattraktivität. Sich auch mal nicht ganz so ernst zu nehmen, gehört zum Geschäft. Freude hat uns daher der angestellte Vergleich zwischen dem Aufreißen bei Parship und dem Sourcing bei XING, LinkedIn & Co. gemacht.

Wir freuen uns auch in diesem neuen Jahr auf Ihre Aufgaben und unsere gemeinsamen Herausforderungen. Wir wünschen Ihnen und Ihren Familien für 2020 Zufriedenheit, Gesundheit und Erfolg sowie die Gelassenheit, trotz Geschwindigkeit, Wandel und Unsicherheit zu erkennen, dass die Erde sich auch am Ende dieses Jahres wieder nur einmal um die Sonne und 366-mal um sich selbst gedreht hat.

Herzliche Grüße



Martin Koch



Torsten Conrad

IN DER KRISE SIND PERSÖNLICHKEITEN GEFRAGT!

von Torsten Conrad

Die Meldungen hören nicht auf: Brexit-Chaos, Diesel-Skandal, Strafzölle, Politikerverdross, Klimawandel und Konflikte am laufenden Band. Jeder ist sich sicher, die nächste Krise steht vor der Tür. Jede Medaille hat aber zwei Seiten; so wird es in der Krise nicht nur Risiken geben, sondern auch Chancen. Die größte Chance ist sicherlich, „veraltete“ Denkmuster und Strukturen zu erkennen, diese aufzubrechen und Veränderungen herbeizuführen.

Angst ist der schlechteste Berater

Der schlechteste Berater und mieseste Wegbegleiter geht gerade in Deutschland um, nämlich „die Angst“. Durch die mediale Aufbereitung wird die Unsicherheit in der Bevölkerung noch weiter verstärkt. Einige reden nicht mehr von der Krise, sondern erwarten mittlerweile eine Katastrophe. Eines ist jedenfalls sicher: Es wird Veränderungen geben. Veränderungen, welche wir sicherlich auch dringend benötigen. Die Frage ist nur, wie gehen wir mit Veränderungen um. Sehen wir jede Veränderung als Risiko? Oder begreifen wir die Veränderung als Chance, etwas neu zu gestalten, um uns für die Zukunft, in einer veränderten Welt, richtig aufzustellen und fit zu machen? Diejenigen, die Veränderungen als Risiko sehen, können hier getrost das Lesen aufhören. Diejenigen, die die Krise als Chance

begreifen, als Resilienz sehen, also den Willen haben, an Krisen zu wachsen und gestärkt hieraus hervor zu gehen, sollten weiterlesen.

Verantwortung übernehmen heißt führen

Erfolgreiche Unternehmen haben die Krise stets als Chance begriffen und sich der Herausforderung „Veränderung“ gestellt. Man hat die Zeit des Wandels genutzt und Strategie, Produktportfolio sowie Strukturen überdacht, verändert und zukunftsfähig gemacht. Eine entscheidende und überaus wichtige Rolle müssen hier die Führungskräfte übernehmen. Sie sind nun in der Verantwortung, Optimismus auszustrahlen, verängstigte Mitarbeiter abzuholen und sie durch die Krise zu führen. Dazu gehört vor allem, der eigenen Mannschaft klar zu machen, dass es zwei Dinge braucht, durch die Krise zu kommen, die beide Energie und Disziplin erfordern sowie Kraft kosten. Zunächst braucht es eine Vision. Hier geht es darum, Ideen für neue Strukturen, Ziele etc. zu suchen und zu beschreiben. Als Zweites bedarf es der Bereitschaft, Althergebrachtes über Bord zu werfen und sich dem Neuen zu stellen. Für den Geschäftsführer wird die Zeit in jedem Fall sehr lehrreich sein. Er wird feststellen, auf welche Führungskräfte er bauen kann und welche dem Anspruch als Führungskraft nicht genügen.

Unternehmer kommt von unternehmen, nicht von reagieren

Zunächst muss die Ausgangssituation des eigenen Unternehmens betrachtet werden. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen ist die langfristige Ausrichtung, also der Wunsch nach der Übergabe an die nächste Generation, ein entscheidendes Kriterium. Die Familie selbst ist eng mit dem Unternehmen und damit auch mit den Mitarbeitern verbunden. Darüber hinaus steht die Reinvestition von Gewinnen und nicht die „Dividenden-Schuld“ im Vordergrund der Finanzpolitik. Eine Untersuchung des Center of Family Business der Universität St. Gallen spiegelt dies wider. Diese Studie stellt fest, dass harte Einschnitte in der Krise, wie man sie bei börsennotierten Unternehmen sieht, wie z. B. Stellenabbau oder der Stopp von Innovationen, erst ergriffen werden, wenn es um die Existenz geht. Natürlich fährt das Unternehmen einen Sparkurs, aber die langfristige Ausrichtung und die Verbundenheit zu den Mitarbeitern steht auch in der Krise im Vordergrund. Des Weiteren verfügen die inhabergeführten Unternehmen, aus meiner Sicht, noch über einen anderen Erfolgsfaktor, nämlich den Unternehmer selbst. Unternehmer kommt von unternehmen und nicht von reagieren. Mit seiner langjährigen Erfahrung über die Struktur und das Umfeld seines Betriebes weiß der Unternehmer selbst ganz genau, was zu tun ist. Dies, seine Akzeptanz bei den Mitarbeitern und vor allem die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen schnell umzusetzen, sind die Grundlage dafür, dass es dem Unternehmen gelingt, sicher und gut aufgestellt aus der Krise zu kommen.



Das eigene Verhalten ist Grund für die Krise

Wann eine Krise kommt, kann man nur schwer vorhersagen. Sicher ist aber, dass sie kommen wird. Der erste Grundsatz sollte wie immer bei schwierigen Lagen sein, Ruhe zu bewahren und nicht in blanken Aktionismus zu verfallen. Danach sollte man eine Krise als Weckruf betrachten. Ausgangspunkt einer Krise ist ein Verhaltensmuster, welches nicht mehr zeitgemäß ist. Die Krise sagt uns nicht mehr und nicht weniger als: „Ändere dich oder du wirst geändert.“ Die anstehenden Veränderungen geben uns die Möglichkeiten, alte Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten. Darüber hinaus bekommen wir die Möglichkeit, Menschen mit ihrem Verhalten in Grenzsituationen kennenlernen zu dürfen. Entscheidend für den Weg aus der Krise sind die Persönlichkeiten, welche die Verantwortung übernehmen und das Unternehmen durch die schwere Zeit führen.





NOTFALL- UND KRISENREAKTIONSFÄHIGKEIT ALS BESTANDTEIL DER FÜRSORGEPLICHT UND ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

von Martin Koch & Marc Brandner



Stefan sinkt tief in seinen Sitz, während die Maschine auf dem internationalen Flughafen Jakarta beschleunigt und schließlich abhebt. Zum ersten Mal seit Wochen fällt das krampfende Gefühl von ihm ab, welches ihn befallen hatte, ständig zwischen Todesangst und aufkeimender Wut hin und her schwankend. Als er vor nicht ganz fünf Wochen in München in den Flieger stieg, lagen Gedanken an Gefahren für Leib und Leben weit weg. Was war passiert?

Stefan ist Mitarbeiter eines Maschinenbauers und ist als Regional Sales Manager in Südostasien und der Pazifikregion in den letzten Jahren bereits mehrfach in die Länder der Region, allen voran Malaysia, Thailand, Vietnam und Indonesien, gereist. Gegen Krankheiten war er geimpft und bei allem anderen würde er schon aufpassen.

Er war an einem sonnigen, nicht zu heißen Tag mit seinem örtlichen Kollegen unterwegs zu einem finalen Vergabegespräch nach Surabaya, als an einem entlegenen Straßenabschnitt ein einzelner Mann mit einer Maschinenpistole auf der Straße stand, das Fahrzeug anhielt und ihnen in gebrochenem Englisch mitteilte, sie seien entführt worden und ab sofort Gast eines lokalen Clanchefs aus Surabaya. Gegen eine entsprechende Lösegeldzahlung würden Stefan und seine Begleiter wieder freigelassen werden. Es sollte fast fünf Wochen dauern.

In den folgenden Tagen und Wochen zeigte sich eklatant, dass sowohl die örtlichen Behörden nicht in der Lage waren, adäquat mit der Situation umzugehen, als auch der Arbeitgeber von Stefan auf diesen Krisenfall überhaupt nicht vorbereitet gewesen war. Dass Stefan, nach einem nicht enden wollenden Flug in München gelandet, seine Familie wieder in die Arme schließen konnte, grenzt an ein Wunder.

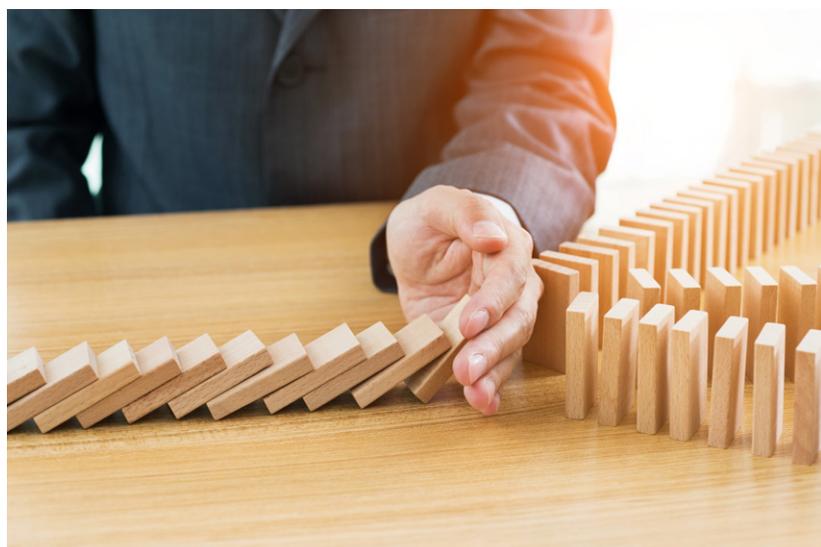
Immer wieder kommen Mitarbeiter international agierender Unternehmen in persönliche Notlagen durch Terror, Gewalt, Entführung, aber auch durch Unfall, Krankheit oder Naturkatastrophen. Meist zeigt sich erst im Krisenfall die Fähigkeit bzw. oftmals eher die Unfähigkeit eines Unternehmens, seinen Mitarbeitern in solchen Lagen zu helfen und sie aus diesen zu befreien. Häufig wird von allen Beteiligten kein Gedanke an derartige Szenarien verschwendet, daher wird die Krisenreaktionsfähigkeit von den wenigsten bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber mit ins Kalkül gezogen.

Notfälle und Krisen können nicht nur die betriebliche Kontinuität und die innere und äußere Reputation eines Unternehmens gefährden. Vielmehr sind zumeist auch Mitarbeiter von einem schädigenden Notfall- oder Krisenereignis betroffen.

Der Spannungsbogen an Schadens- bzw. Krisenereignissen reicht dabei von Erkrankungen oder Unfällen von Mitarbeitern im Ausland, Diebstählen, Cyberattacken, Raubüberfällen, Terrorangriffen, illegalen Festnahmen bis hin zu Erpressungen und Entführungen.

Häufig sind über Erkrankungen oder Unfälle von Mitarbeitern im Ausland hinaus keine oder nur wenige weitere mögliche Szenarien im Notfall- und Krisenmanagement eines Unternehmens abgebildet. Betroffene Mitarbeiter vor Ort, die Führungskräfte des Unternehmens, aber auch die Familien der Betroffenen sind im Ernstfall im Umgang mit dem Ereignis alleine meist überfordert. Ohne ein reaktionsschnelles und passendes Notfall- und Krisenmanagement von Seiten des Arbeitgebers aus der sicheren Heimat werden so entscheidende Fehler gemacht, die sich im Laufe der Krise weiter fortführen und die Situation zunehmend verschlimmern. Oftmals mit kritischen Folgen für die betroffenen Mitarbeiter, für das Unternehmen und die Geschäftsleitung.

Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter und deren Angehörige im Falle schlecht gehandhabter Notfälle und Krisen meist das Vertrauen in die Führungskräfte und das Unternehmen verlieren. Aus der empfundenen Hilflosigkeit wird Wut.



Motivationseinbrüche, die Kommunikation der schlechten Erfahrungen im Kollegen- und Freundeskreis und letztlich sogar die Kündigung sind mögliche Folgen. Dies führt nicht nur zum Verlust wertvoller Fach- und Führungskräfte. Die Auswirkungen auf das Image, insbesondere das Arbeitgeberimage des Unternehmens sind meist noch gravierender. Familienangehörige im Hintergrund sind dabei mitunter die Treiber: Kommen Mitarbeiter zu Schaden, klagen diese oder deren Angehörige mit öffentlichkeitswirksamen Folgen für den guten Ruf von Geschäftsleitung und Unternehmen.

Sind aber potenzielle schädigende Ereignisse im Vorfeld erkannt, Meldewege und Verantwortlichkeiten festgelegt und im Notfall- und Krisenmanagement mit geeigneten Maßnahmen zur Gefahrenabwehr und ggf. der Wiederherstellung betrieblicher Abläufe hinterlegt, so wird das Unternehmen sehr gut auf plötzlich auftretende Notfälle und Krisen vorbereitet sein. Damit wird ein grundlegendes Notfall- und Krisenmanagement zu einem entscheidenden Baustein der Wahrnehmung der arbeitgeberseitigen Fürsorgepflicht.

Auch Mitarbeitermotivation und Arbeitgeberattraktivität können durch ein professionelles Notfall- und Krisenmanagement wesentlich gestärkt werden. Ist dem Mitarbeiter bekannt, dass sein Arbeitgeber gerade bei Auslandsreisen oder -abordnungen für mögliche Risiken vorgesorgt hat, so wird er dies als positiven Faktor wahrnehmen. Einige Unternehmen stellen mittlerweile für ihre Mitarbeiter eine 24/7-Assekuranz-Telefonnummer bereit, damit diese sich, meist auch bei privaten Auslandsreisen, in Notfällen rund um die Uhr mit dem Unternehmen oder deren Beauftragten (Krankenversicherung, Assistance, Sicherheitsberater) in Verbindung setzen und Unterstützung abfragen können. Dies gewährleistet schnelle und vor allem professionelle Hilfe.

Im zunehmend umkämpften Markt um gute Fach- und Führungskräfte ist ein Unternehmen gut beraten, auch über den Fürsorgefaktor hinaus die Attraktivität als Arbeitgeber signifikant und glaubhaft zu erhöhen und damit die Mitarbeiterbindung zu verstärken. Die Fähigkeit, mit Krisen umzugehen und für die eigenen Mitarbeiter größtmögliche Sicherheit zu gewährleisten, ist unumstritten Teil einer positiven Arbeitgeberattraktivität.

Zu den Autoren

Martin Koch (Partner der Koch & Conrad Unternehmens- und Personalberatung) ist ehemaliger Offizier und war Spezialist für Recruiting und Nachwuchsgewinnung in den Streitkräften. Bevor er 2007 sein eigenes Headhunting-Unternehmen gründete, war er bereits bei namhaften nationalen und internationalen Personalberatungen als Berater tätig. Mit seinem Partner Torsten Conrad unterstützt er Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus bei der Gewinnung zukunftsfähiger Mitarbeiter.

Marc Brandner (Partner & Head of Crisis Management der SmartRiskSolutions GmbH) ist ehemaliger Offizier mit mehrjähriger Verwendung in den Einsatzkräften des Kommando Spezialkräfte (KSK) sowie als Ausbildungsleiter im KSK. Anschließend war er Leiter des Sicherheits- und Krisenmanagements für EUPOL in Afghanistan. Er unterstützt Kunden in Fragen des Sicherheits- und Krisenmanagements und ist außerdem einer von 22 Crisis Response Consultants im Response Team für den Versicherer AIG, u.a. bei Entführungslagen im internationalen Einsatz.





ALLE ELF MINUTEN VERLIEBT SICH EIN SINGLE ÜBER ...

von Martin Koch

Ein langer Tag geht zu Ende, heute einige sehr gute Gespräche mit tollen Kandidaten. Hin und wieder nehme ich die Bahn, die mich zwar nicht immer pünktlich, jedoch wesentlich entspannter zum Ziel und auch wieder nach Hause bringt. Hier sitze ich nun am Münchner Hauptbahnhof und warte auf meine S-Bahn, vor mir scrollt unablässig eine Plakatwand mit drei wechselnden Werbebotschaften von Parship, auf der mir ungewöhnlich sympathische und attraktive Menschen mitteilen, dass sie jetzt parshippen und dass sich eben in jeder elften Minuten auf diesem Planeten mindestens ein Single über Parship verliebt. Während ich noch so darüber nachsinne, dass es ja hoffentlich jeweils zwei Singles sind, die sich dann auch noch hoffentlich ineinander verlieben, kommt mir ein Artikel, den ich heute morgen auf der Hinfahrt in der Zeitung gelesen habe, in den Sinn. Von sogenannten Robots, die den Recruiting-Prozess, das Matching unterstützen können, war die Rede.

Im Hinblick auf den Vergleich zu Parship oder auch jeder anderen Singlebörse im Internet fallen mir so-

fort Parallelen im Recruiting ein. So ist die Nutzung der vielfältigen, im Internet verfügbaren beruflichen und privaten Informationen, die mittlerweile fast jeder dritte Arbeitnehmer in die sozialen Netzwerke, allen voran XING und LinkedIn, einstellt unter dem Begriff „Active Sourcing“ derzeit in aller Munde. Bei näherer Betrachtung klingen die neuen Möglichkeiten verlockend, liegt uns doch eine große Menge potenzieller Kandidaten mit vielfältigsten und detaillierten, manchmal sogar sehr persönlichen und intimen Informationen, unmittelbar vor den Füßen. Eigentlich müssen wir die für uns interessanten Kandidaten nur noch aufheben und Kontakt aufnehmen. So einfach ist es jedoch nicht!

So leisten manche Singlebörsen eine entscheidende Vorarbeit, indem sie einzelnen Singles andere Singles zuordnen, bei denen das Matching der Persönlichkeiten einen recht hohen Wert ergeben hat. Das unterstützt insofern die Suche nach dem geeigneten Pendant, egal ob zukünftiger Partner oder Mitarbeiter, und funktioniert, wen wundert's, mit Hilfe sogenannter

Robots und entsprechenden Persönlichkeitsmodellen. Damit muss der Suchende nur noch aus den gematchten Profilen diejenigen auswählen, die individuell gefallen. Ein Vergleich zu XING wäre dann hergestellt, wenn das suchende Unternehmen nur Zugriff auf die Bewerber hat, die aufgrund ihrer eigenen Angaben zu diesem Unternehmen passen. Diese Funktion gibt es so nicht, was nicht verwundert, wurden doch die sozialen Medien primär nicht als Jobbörse, sondern als offene Netzwerkplattform gegründet. Daher sind bei Active Sourcing gezielte Suchalgorithmen, intelligentes Vorgehen und manchmal auch ein klein wenig Boolesche Algebra gefragt. Daneben muss man natürlich sehr genau verstanden haben, welches Kandidatenprofil eigentlich gebraucht und gesucht wird.

Bleibt die zweite Aufgabe, das adäquate und zielgruppengerechte Ansprechen. Auch hier sind die Singlebörsen den sozialen Netzwerken einen Schritt voraus, bieten Sie doch neben der Möglichkeit, indi-

viduelle Botschaften zu senden auch die Möglichkeit der automatisierten Kontaktaufnahme mittels Standardbotschaft, „Zublitzeln“ oder „Anklopfen“. Dies wird jedoch bei der Suche nach Liebe genauso wenig funktionieren wie ein pauschales „Hi, mein Name ist Koch, ich bin Headhunter und ich will mal mit Ihnen sprechen!“. In beiden Fällen sind sowohl Individualität, Gespür für den Menschen und eine gewisse sprachliche Spritzigkeit gefragt. Auch dies wird uns die Technologie nicht abnehmen.

„Es erhält Einfahrt die S 4 nach ...“ reißt mich aus meinen Gedanken. Abschließend denke ich mir beim Einsteigen in meinen Zug, dass Singlebörsen wie Active Sourcing sicherlich Menschen bzw. Arbeitgeber und -nehmer zusammenbringen können, die sich sonst niemals begegnet wären. Ob aus dem Zusammenbringen dann auch wirklich ein Zusammenkommen und auch -bleiben wird, entscheidet sich dann jedoch „in real life“, analog und mit festem Blick in die Augen.



KOMMEN SIE ZU UNS, WENN SIE SICH TRAUEN!



UNSERE
TOPJOBS

FINDEN SIE UNTER
KOCH-CONRAD.DE

**BEREICHSLIMITER
VERTRIEB**

MITTELSTÄNDISCHER
VERPACKUNGS-
MASCHINENBAUER
FMCG-INDUSTRIE

GENERAL MANAGER

DEUTSCHE
TOCHTERGESELL-
SCHAFT WASSER-
UND HAUSTECHNIK-
INDUSTRIE

**HEAD OF PRODUCT
DEVELOPMENT**

MARKT- UND
TECHNOLOGIE-
FÜHRER

Impressum

Herausgeber:

Koch & Conrad
Unternehmens- und
Personalberatung GbR
www.koch-conrad.de

Martin Koch

Lagerstraße 43b
82178 Puchheim
T +49 89 45668525
M +49 160 5659745
koch@koch-conrad.de

Torsten Conrad

Maximilianstraße 26
93142 Maxhütte-Haidhof
T +49 9471 3066209
M +49 170 7632605
conrad@koch-conrad.de

Konzept und Umsetzung:

seitenwind.com

Fotografie:

Lukas Pokorny

