



# Auf der Jagd nach den besten Köpfen

Wie Headhunter & Co. helfen, Fachkräfte zu finden.

Text: UTE RASCH

Karikaturen: DIRK MEISSNER

**Die Zukunft der Wirtschaft wird von ihnen abhängen: den topausgebildeten Fach- und Führungskräften. Doch sie zu finden, fällt Unternehmen zunehmend schwer. Fast jeder zweite Düsseldorfer Betrieb klagt über Probleme, seine Fachkräftestellen zu besetzen. Allmählich erreicht dieser Mangel auch die Chefetagen – und wirft damit die Frage auf: Wer wird (uns) in Zukunft führen?**

Schon jetzt gilt in vielen Branchen: Betriebe sind die Bewerber, nicht umgekehrt. Mit zunehmender Herausforderung, die besten Köpfe zu finden, schlägt die Stunde der Spezialisten: der Personalberater und Headhunter. „Wir erkennen seit Jahren einen zunehmenden Mangel nicht nur in der Top-Etage, sondern auch in den direkt darunter angesiedelten Bereichen“, bestätigt Jürgen Siebert, Geschäftsführender Partner der Personalberatung Kienbaum. Besonders betroffen sei nach seiner Einschätzung der technische Bereich, „aber auch sehr innovative Segmente“. So sind rund um die Digitalisierung völlig neuartige Stellen entstanden, die zurzeit nur schwierig zu besetzen seien.

Aber nutzen viele Unternehmen nicht Internet-Datenbanken, um ihren Top-Nachwuchs zu finden? Titelte die FAZ nicht soeben: „Headhunter rangeln um Aufträge“? Die Spezialisten unter den Personalberatern sehen sich von dieser Marktentwicklung offenbar nicht betroffen. Zwar haben gerade größere Industrieunternehmen eigene Rekrutierungsabteilungen aufgebaut, die über Stellenbörsen mit möglichen Kandidaten

direkt Kontakt aufnehmen. Aber gerade wenn es um die Führungsebene geht oder um sehr spezielle Bereiche, lohne sich für die Unternehmen der Einsatz eines Personalberaters. Siebert: „Solche Stellen können über Anzeigen oder durch den eigenen Nachwuchs kaum besetzt werden.“

## Die Chemie muss stimmen

Ortswechsel: Eine Büroetage auf der Kö, im Besprechungsraum ein großformatiges Ölbild von einem Frauenkopf. Kunst als Hinweis, um was es hier geht: Die besten Köpfe zu finden. „Wir sind Experten für die Führungsetage“, sagt Ralf Kreutzberg, Gründer und Geschäftsführer der Heads-ahead GmbH mit Sitz in Düsseldorf und München. Er bezeichnet seine Arbeit als einen „strategischen Prozess“. Wie der im Einzelfall aussieht, erläutert ein Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 100 Millionen Euro will expandieren, auch durch Zukäufe. Die Vision: Der Umsatz soll sich in den nächsten Jahren verfünffachen. Es sucht einen Manager, der bereits ein großes Unternehmen geleitet hat, der in der Lage ist, einen Börsengang vorzubereiten und der trotzdem bereit ist, „jetzt noch mal unternehmerisch ein paar Schritte zurückzugehen, weil ihn die Aufgabe reizt“, so Kreutzberg. So einen Mann zu finden, sei ein hoher Rechercheaufwand. Das müsse jemand sein, der eine Strategie entwickeln kann und gern etwas aufbaut. Dabei stehe die Frage im Raum: Was könnte für einen solchen Kandidaten außer der Aufgabe reizvoll sein? „Vielleicht eine Beteiligung am Unternehmen.“ Eine umfangreiche Datenbank ist für Headhunter dieses

## Das neue IHK- Weiterbildungsprogramm Juli bis September 2016



# Mehr Wissen Mehr Können Mehr Erfolg



jetzt online:  
[www.duesseldorf.ihk.de](http://www.duesseldorf.ihk.de)

## Bildungsscheck NRW

Mit dem Bildungsscheck unterstützt das nordrhein-westfälische Ministerium für Arbeit und Soziales kleine und mittelständische Unternehmen bis maximal 250 Beschäftigte, um das Interesse und die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung zu fördern. Gefördert werden danach sowohl individuelle als auch betriebliche Weiterbildungen mit bis zu 50 Prozent der Kurskosten, maximal jedoch mit 500 Euro. Über die individuelle Weiterbildung werden vorrangig Beschäftigte aus kleinen und mittelständischen Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten und dem dringendsten Bedarf an beruflicher Weiterbildung gefördert, wenn sie mindestens eines der folgenden Merkmale erfüllen:

- Zugewanderte beziehungsweise Menschen mit Migrationshintergrund (selbst oder ein Elternteil aus dem Ausland zugewandert),
- Berufsrückkehrende,
- Beschäftigte ohne Berufsabschluss,
- Un- oder Angelernte oder länger als vier Jahre nicht im Ausbildungsberuf tätig,

- Ältere ab 50 Jahren,
- atypisch Beschäftigte:
  - befristet Beschäftigte,
  - Zeitarbeitnehmer/innen,
  - geringfügig Beschäftigte,
  - Teilzeitbeschäftigte bis 20 Stunden/Woche.

Beantragt ein Unternehmen den Bildungsscheck, gilt nun ebenfalls eine Einkommensobergrenze für Beschäftigte: Diese dürfen im vorangegangenen Kalenderjahr nicht mehr als 39.000 Euro beziehungsweise 3.250 Euro im Monat verdient haben. Ein Unternehmen kann maximal zehn Bildungsschecks p.a. beantragen.

Ansprechpartnerin  
**Mechthild F. Teupen**  
Telefon 0211 17243-33  
E-Mail [teupen@duesseldorf.ihk.de](mailto:teupen@duesseldorf.ihk.de)

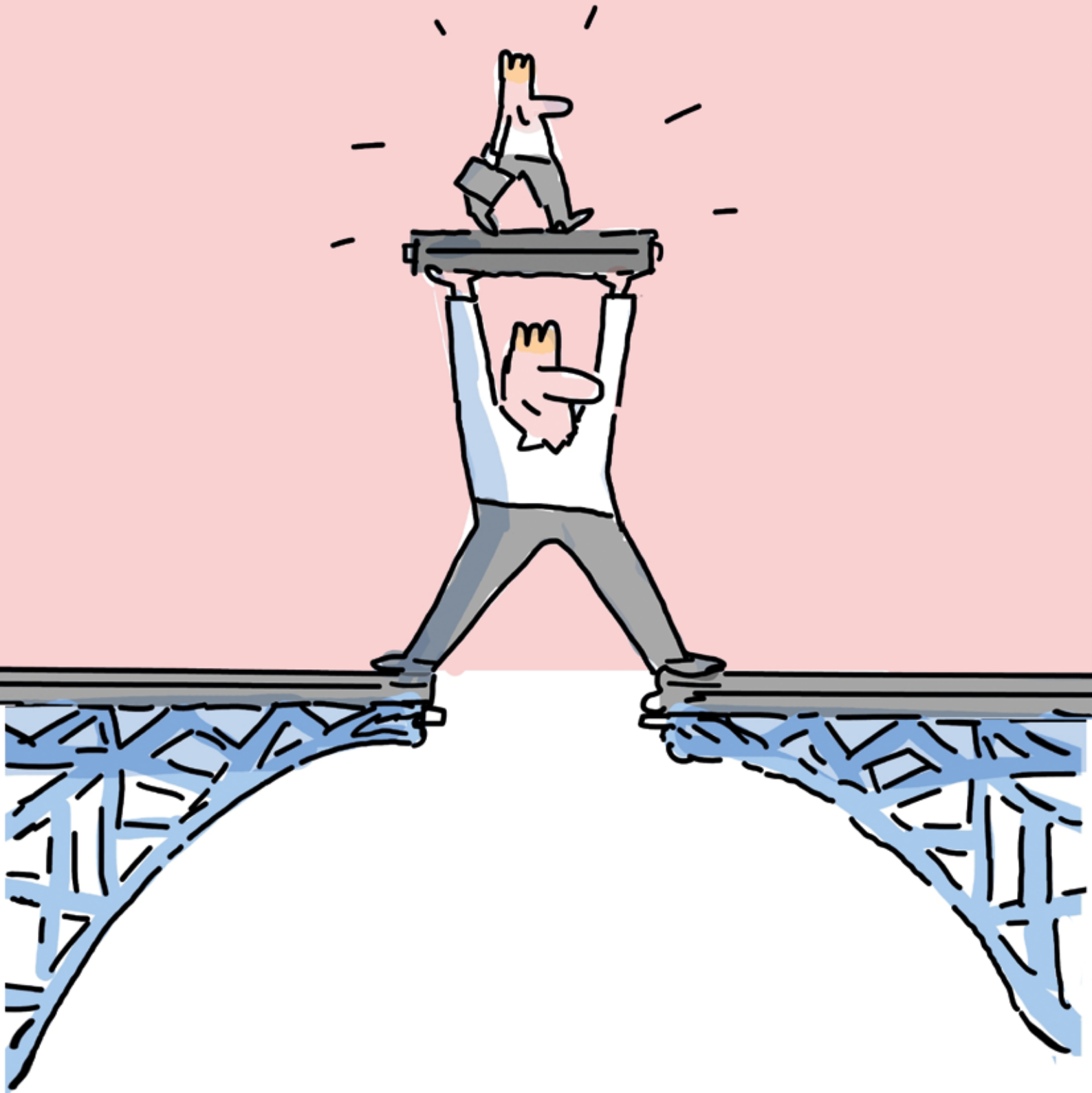
Weitere Informationen im Internet unter:  
[www.bildungsscheck.nrw.de](http://www.bildungsscheck.nrw.de)

Kalibers eine Selbstverständlichkeit. Aber darüber hinaus wird der Werdegang vieler Führungskräfte über Jahre beobachtet. Man muss eben wissen, wo so ein Top-Mann sitzt, der vielleicht mit seinem jetzigen Job gerade im Moment nicht mehr zufrieden ist. „Und den rufe ich dann direkt an und stelle ihm schon bei diesem ersten Gespräch die Aufgabe kurz vor.“ Ob er dann tatsächlich die richtige Besetzung ist, kristallisiert sich häufig erst in einem intensiven, oft langwierigen Prozess heraus. Dazu gehören auch – wie Jürgen Siebert formuliert – „diagnostische Interviewtechniken“. Vor allem aber muss ein Headhunter ein Menschenkenner sein, jemand mit sensiblen Antennen für das Zwischenmenschliche. Denn letztlich, neben aller Qualifikation, muss die Chemie stimmen zwischen einem Unternehmen und der neuen Führungskraft.

## Wertewandel berücksichtigen

Einen Mangel in den Top-Etagen der Wirtschaft mag Ralf Kreuzberg nicht erkennen. Noch nicht. Mit einer Ausnahme: „In der IT-Branche ist gutes Personal auf allen Ebenen knapp.“ Allerdings würde die Internationalität der Wirtschaft mit sich bringen, dass sich mehr Unternehmen auf dem deutschen Markt ansiedeln – „dadurch haben Führungskräfte mehr Auswahl“. Und wohl auch andere Ansprüche als frühere Generationen. Zwar gibt es noch den Manager mit dem 16-Stunden-Tag, der im Morgengrauen die Mails aus China und am späten Abend die Mails aus den USA liest. Aber es habe sich mehr und mehr die Erkenntnis durchgesetzt, achtsamer mit sich, seiner Zeit und seiner Gesundheit umzugehen. Wenn davon abgeleitet würde, dass die





junge Generation weniger leistungsbereit sei, hält Kreuzberg das für ein Missverständnis. Eine neue Studie in 29 Ländern untermauert, dass Leistungsbereitschaft unter jungen Erwachsenen durchaus ihre Grenzen hat – als Folge eines allgemeinen Wertewandels in der Gesellschaft. Die Süddeutsche Zeitung bezeichnete diese Generation neulich als „Vorkämpferin für die Arbeitswelt der Zukunft“. Eine Generation, der neben einer fairen Bezahlung, flexiblen Arbeitszeiten und der Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, auch die sogenannte Work-Life-Balance wichtig ist. Jürgen Siebert von Kienbaum bestätigt, dass nach seiner Erfahrung gerade die jüngere Generation nicht mehr Karriere „um jeden Preis“ machen wolle. „Es wird immer mehr die Frage nach einem gesunden Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben gestellt.“ Außerdem sei wohl auch vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wohlstands (Stichwort: Erbgeneration) zu erkennen, dass Führungskräfte nicht mehr um jeden Preis einen Ortswechsel vollziehen wollen. Großstädte werden im Vergleich zu ländlichen Gebieten dabei meist bevorzugt. Siebert: „Wir haben nie Probleme, qualifizierte Führungskräfte nach Düsseldorf zu holen – wenn die Unternehmen renommiert und die Aufgabe anspruchsvoll ist.“ Andersherum: Eine Top-Kraft in ein Unternehmen im Bayrischen Wald zu locken, ist häufig problematisch, wenn erwartet wird, dass der Manager dafür mit Frau und Kindern umziehen soll. „Je stärker die Familie am bisherigen Standort verwurzelt ist, desto schwieriger wird ein Ortswechsel“, beobachtet Ralf Kreuzberg. Vielleicht wartet dieser Manager dann lieber, bis er ein Angebot in der Nähe bekommt.

### **Perspektive: 60.000 Fachkräfte im Ruhestand**

Die Suche nach den besten Köpfen – dass die gar nicht früh genug beginnen kann, ist den meisten Unternehmen bewusst. Auch deshalb: Nach Einschätzung der Arbeitsagentur werden in den nächsten zehn Jahren in Düsseldorf 60.000 Beschäftigte in den Ruhestand gehen. Allein diese Prognose

„führt dazu, dass es größerer Bemühungen bedarf, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen“, erläutert Pressesprecher Peter Wege. Den Fachkräftebedarf bezeichnet er als eines der großen Themen, die bei der Arbeitsagentur im Fokus stehen: „Firmen müssen sich mehr der älter werdenden Belegschaft stellen“, sich gleichzeitig auf die Bedürfnisse junger Familien einstellen – „da ist mehr Flexibilität gefragt“. Der Druck des Marktes beflügelt bereits die Fantasie, fördert die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Kaum ein Personalchef wäre zu früheren Zeiten wohl auf die Idee gekommen, sich mit einem potenziellen Bewerber um einen Ausbildungsplatz zu einem Speed-Dating an einen Tisch zu setzen. Aber genau das, was als Möglichkeit der privaten Kontaktaufnahme längst erprobt ist, wird nunmehr auch von der Wirtschaft als ein Instrument für ein erstes Treffen ausprobiert. Die IHK veranstaltet 2016 allein fünf Speed-Datings an verschiedenen Standorten. Geschäftsführer Clemens Urbanek erläutert die Regeln: „In kurzer Abfolge treffen sich Betrieb und Bewerber an einem Tisch, eine Eieruhr erinnert daran, dass alle zehn Minuten gewechselt werden sollte.“ Das bringt die Gesprächspartner dazu, schnell und konzentriert zum Wesentlichen zu kommen. Aber da der erste Eindruck ja bekanntlich ein Sprinter ist, mag diese Zeit durchaus reichen: Für eine kurze Einschätzung, vielleicht auch um zu erkennen, ob der künftige Industriekaufmann ein kommunikativer Mensch ist. „Ob die Chemie stimmt, lässt sich allein durch Bewerbungsunterlagen eben nicht bestimmen“, so Urbanek. Beim nächsten Speed-Dating in Düsseldorf am 24. Mai werden über 100 Betriebe erwartet – eine große Auswahl für Bewerber.

### **Kontakte zu Bewerbern knüpfen**

Um diesen wichtigen ersten Eindruck zu vermitteln, um persönliche Kontakte zu knüpfen, wird inzwischen eine ganze Palette von Ausbildungsbörsen und Jobmessen (ob sie nun „Berufe Live“ oder „Top Job“ heißen) organisiert. Von einer



## **IN KLEINEM STECKT OFT GROSSES**

Wir zünden Ideen und Innovationen aus Düsseldorf

Die **DIWA GmbH** ist die gemeinsame Innovations- und Wissenschaftsagentur der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und der Landeshauptstadt Düsseldorf.

Wir intensivieren Kooperationen zwischen Wissen- und Wirtschaft, unterstützen Existenzgründungen aus der Wissenschaft und stärken so den Forschungs- und Technologiestandort Düsseldorf.

**Sprechen Sie uns an:  
Düsseldorfer Innovations- und  
Wissenschaftsagentur GmbH**

Merowingerplatz 1a  
40225 Düsseldorf  
Telefon: 0211.7792 8200  
info@diwa-dus.de

Ein Unternehmen der



Unterstützt durch



## Jobbörsen, Ausbildungs- und Studienmessen im IHK-Bezirk Düsseldorf ab April 2016

### Ausbildungsbörse Hilden

23. April, 9 bis 14.30 Uhr  
Evangelisches Schulzentrum, Gerresheimer  
Straße 74, 40721 Hilden

**Kontakt** Peter Heinze  
Telefon 02103 72380  
E-Mail [peter.heinze@hilden.de](mailto:peter.heinze@hilden.de)  
[www.ausbildungsboerse-hilden.de](http://www.ausbildungsboerse-hilden.de)

### Berufe Live

29. April, 9 bis 14 Uhr  
30. April, 9 bis 16 Uhr  
Messe Düsseldorf, Stockumer Kirchstraße  
61, 40474 Düsseldorf

**Kontakt** Einstieg GmbH, Manuela Nolte,  
Telefon 0221 39809-30  
E-Mail [info@einstieg.com](mailto:info@einstieg.com)

### BIV (Berufsinformationsveranstaltung) Velbert

18. November, 15 bis 18 Uhr  
Berufskolleg Niederberg des Kreises  
Mettmann, Langenberger Straße 120,  
42551 Velbert

**Kontakt** Reinhard Schulze Neuhoff  
Telefon 02051 3106-115  
E-Mail [Schulze-Neuhoff@berufskolleg-niederberg.de](mailto:Schulze-Neuhoff@berufskolleg-niederberg.de) oder [Schulze-Neuhoff@t-online.de](mailto:Schulze-Neuhoff@t-online.de)

### BOB Langenfeld

11. Mai, 11 bis 17 Uhr  
Stadthalle Langenfeld, Hauptstraße 129,  
40764 Langenfeld

**Kontakt** Hans-Dieter Clauser  
Telefon 0212 24927057  
E-Mail [clauser@BOBplus.de](mailto:clauser@BOBplus.de)

### Campusmesse

4. Mai, 12.30 bis 18 Uhr  
Heinrich-Heine Universität, Gebäude  
23.01, Universitätsstraße 1, 40225  
Düsseldorf

**Kontakt** Dr. rer. nat. Arne Claussen  
Telefon 0211 8110896  
Mandy Funke  
Telefon 0211 8115491  
Maria Karidopoulou  
Telefon 0211 8110899  
E-Mail [campusmesse@hhu.de](mailto:campusmesse@hhu.de)

### IHK Azubi-Speed-Dating Düsseldorf

24. Mai, 10 bis 15 Uhr  
CCD Düsseldorf, Stockumer Kirchstraße  
61, 40474 Düsseldorf

**Kontakt** IHK Düsseldorf, Inge Kohnen  
Telefon 0211 3557-445  
E-Mail [kohnen@duesseldorf.ihk.de](mailto:kohnen@duesseldorf.ihk.de)

### IHK Azubi-Speed-Dating Hilden

29. Juni, 10 bis 14 Uhr  
Stadthalle Hilden, Fritz-Gressard-Platz 1,  
40721 Hilden

**Kontakt** IHK Düsseldorf, Inge Kohnen  
Telefon 0211 3557-445  
E-Mail [kohnen@duesseldorf.ihk.de](mailto:kohnen@duesseldorf.ihk.de)

### IHK Azubi-Speed-Dating Ratingen

7. September, 10 bis 13 Uhr  
Dumeklemmer-Halle (Stadthalle), Schützenstraße  
1, 40878 Ratingen

**Kontakt** IHK Düsseldorf, Inge Kohnen  
Telefon 0211 3557-445  
E-Mail [kohnen@duesseldorf.ihk.de](mailto:kohnen@duesseldorf.ihk.de)

### Stuzubi Düsseldorf

17. September, 10 bis 16 Uhr  
Mitsubishi Electric Halle, Siegburger  
Straße 15, 40591 Düsseldorf

**Kontakt** Herr Völkl  
Dima Werbe- und Verlags-GmbH  
Telefon 08131 9074-16  
E-Mail [t.voelkl@dimaverlag.dea](mailto:t.voelkl@dimaverlag.dea)

### Topjob Ratingen

17. September, 10 bis 16 Uhr  
Dumeklemmer-Halle (Stadthalle), Schützenstraße  
1, 40878 Ratingen

**Kontakt** Ratingen Marketing GmbH,  
Inge Schröder  
Telefon 02102 1026510  
E-Mail [schroeder@rmg-ratingen.de](mailto:schroeder@rmg-ratingen.de)

### Vocatium – Fachmesse für Ausbildung und Studium

5. und 6. Juli, 8.30 bis 14.45 Uhr  
Mitsubishi Electric Halle, Siegburger  
Straße 15, 40591 Düsseldorf

**Kontakt** Christian Würz  
Telefon 0211 52280740  
E-Mail [c.wuerz@if-talent.de](mailto:c.wuerz@if-talent.de)  
<https://www.erfolg-im-beruf.de/vocatium-duesseldorf.html>

Weitere Informationen im Internet unter  
[www.duesseldorf.ihk.de](http://www.duesseldorf.ihk.de), Dokumenten-  
Nummer 84995.



WIRTSCHAFTSJUNIOREN  
DÜSSELDORF  
NIEDERBERG

Die WirtschaftsJunioren sind mit rund 10.000 aktiven Mitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft der größte Verband junger Unternehmer und Führungskräfte in Deutschland. Unsere Mitglieder sind zwischen 18 und 40 Jahre jung, denken unternehmerisch und engagieren sich in unserem Netzwerk ehrenamtlich für die Zukunft unseres Landes.

**Sie sind Existenzgründer, junger Unternehmer oder Führungskraft?  
Sie möchten sich mit der jungen regionalen Wirtschaft vernetzen?  
Sie haben Lust auf ehrenamtliche Projektarbeit?**

Dann nehmen Sie einfach und unverbindlich Kontakt zu uns auf und lernen das starke Netzwerk der WirtschaftsJunioren kennen.

**Wirtschaftsjunioren Düsseldorf**  
Ina Esselmann  
Tel. 0211 / 35 57-330  
[info@wj-duesseldorf.de](mailto:info@wj-duesseldorf.de)  
[www.wj-duesseldorf.de](http://www.wj-duesseldorf.de)

**Wirtschaftsjunioren Niederberg** (Kreis Mettmann)  
Tina Schmidt  
Tel. 0211 / 35 57-441  
[info@wj-niederberg.de](mailto:info@wj-niederberg.de)  
[www.wj-niederberg.de](http://www.wj-niederberg.de)

[wjduesseldorf  
wirtschaftsjunioren.niederberg](http://wjduesseldorf.wirtschaftsjunioren.niederberg)



Branche, die sich auf diesen wachsenden Markt spezialisiert hat. So ist die Werbe- und Messeagentur Barlag mittlerweile mit ihren Jobmessen in 19 deutschen Städten unterwegs, in Düsseldorf hat sie soeben über 70 Unternehmen präsentiert – von Aldi bis zum Auswärtigen Amt – die über 4.500 Stellen zu vergeben hatten. Das Besondere sei dabei, dass Bewerber aus drei Generationen angesprochen werden – Schüler, die sich mit ihren Eltern vielleicht über das Ausbildungsspektrum eines Pharmakonzerns informieren wollen, über Hochschul-Absolventen bis zum Bauingenieur mit langjähriger Berufserfahrung, der die 50 überschritten hat und sich noch mal neu orientieren möchte. Projektleiter Jörn Schulte-Hillen über die Vorteile des Konzepts: „Bewerber können sich umfassend informieren, durch Vorbereitung punkten und mit Charakter überzeugen.“ Schulnoten würden da häufig in den Hintergrund rücken.

Speziell dem akademischen Nachwuchs bietet die Campusmesse der Heinrich-Heine-Universität eine Plattform. Dort werden in einigen Wochen (4. Mai) fast drei Mal so viele Teilnehmer erwartet wie bei ihrer Premiere im Jahr 2005. Aber auch das Interesse der Unternehmen sei stark gestiegen. Banken und Handelsketten sind seit Jahren dabei, besonders umlagert wird regelmäßig der Stand von Apple. Generell nutzen Studierende die Campusmesse zur Orientierung – und mehr. „Viele bereiten sich gründlich auf diesen Tag vor, kommen mit kompletten Bewerbungsmappen, weil sie wissen, dass dies der erste Schritt für ein Bewerbungsverfahren sein kann“, beobachtet Ilke Kaymak, die das Career-Service-Center der Hochschule leitet und sich als Ansprechpartnerin für Unternehmen versteht, „egal ob sie Praktikanten, Volontäre oder studentische Hilfskräfte einstellen wollen.“

Studierenden bietet das Zentrum Beratung der praktischen Art, und die stehen Schlange, um beispielsweise bei einer „Potenzialanalyse“ zu erfahren, ob sich ein Absolvent für den Außendienst eignet oder vielleicht das Zeug zur Führungskraft mitbringt. Darüber hinaus

## Headhunter in Zahlen

Headhunter werden in der Statistik nicht als eigenständige Branche geführt, sondern fallen unter die Rubrik „Vermittlung von Arbeitskräften“. Die Datenlage ist daher dürftig, bisweilen sogar widersprüchlich. Mitte 2015 waren in dieser Branche im IHK-Bezirk Düsseldorf **969** Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, davon

- **939** Personen in Düsseldorf und
- **30** Personen im Kreis Mettmann.

In der IHK-Mitgliederdatenbank sind aktuell insgesamt **269** Unternehmen erfasst, die sich schwerpunktmäßig mit der Vermittlung von Arbeitskräften beschäftigen, darunter:

- **199** Unternehmen in Düsseldorf sowie
- **70** Unternehmen im Kreis Mettmann. Weitere **732** Unternehmen beschäftigten sich – trotz eines anderen wirtschaftlichen Schwerpunkts – auch mit der Vermittlung von Arbeitskräften, darunter:
  - **530** Unternehmen in Düsseldorf sowie
  - **202** Unternehmen im Kreis Mettmann. Umsatzsteuerpflichtig waren davon 2011 (das heißt mit steuerpflichtigen Lieferungen und Leistungen von mehr als 17.500 Euro) im IHK-Bezirk insgesamt **101** Unternehmen, darunter:
    - **63** Unternehmen aus Düsseldorf sowie
    - **38** Unternehmen aus dem Kreis Mettmann.

organisiert das Service Center und 60 Veranstaltungen im Jahr und holt Unternehmen in die Uni, die dann zum Beispiel darüber berichten, was die Handelskette Rewe unter „gelebter Unternehmenskultur“ versteht, welche konkreten Berufsaussichten Philosophen haben und welche Praktikumsplätze L’Oreal, Weltmarktführer der Kosmetikbranche, gerade vergibt. In Workshops wird trainiert, wie Gehaltsverhandlungen geführt werden sollten und wie das perfekte Bewerbungsfoto aussieht.

## Ausbildung oder Studium?

Und wenn sich – wie bei rund einem Drittel – herausstellt, dass ein Studium gar nicht das Richtige ist? Die IHK hat gemeinsam mit Handwerkskammer und Arbeitsagentur im vergangenen November einen Kooperationsvertrag mit den Düsseldorfer Hochschulen geschlossen, um Perspektiven nach einem Studienabbruch zu entwickeln. „Auch das ist ein Instrument, um die besten Köpfe zu finden“, so Clemens Urbanek, „die haben vielleicht bisher nur noch nicht den richtigen Weg gefunden.“ Der könnte eben auch über eine Ausbildung in Richtung Karriere führen.

Und wer weiß, möglicherweise irgendwann in die Kö-Etage von Ralf Kreuzberg. Zu seinen Grundsätzen zählt: „Einen Menschen nie nach Äußerlichkeiten zu beurteilen. Und nicht nach der eigenen Sympathie.“ Dass eine künftige Führungskraft Manieren mitbringt und entsprechend gekleidet ist, gilt ohnehin als Selbstverständlichkeit – mit einer Ausnahme: „Bei Start-ups gelten andere Regeln.“ Da seien Jeans möglicherweise ebenso selbstverständlich wie kurze Meetings und flache Hierarchien. Wenn er für ein solches Unternehmen eine Führungskraft suchen würde, müsse er herausfinden, ob das tatsächlich gelebte Unternehmenskultur ist. „Oder bloß ein Instrument, um besonders cool zu wirken.“



**UTE RASCH**

war viele Jahre als Redakteurin der Neuen Rhein Zeitung tätig, zuletzt als stellvertretende Leiterin der Düsseldorfer Stadredaktion. Heute arbeitet sie als freie Autorin. Einer ihrer Schwerpunkte: gesellschaftliche Veränderungen.