

Personalentwicklung

B+ "Es ist wichtig, den Jüngeren eine Chance zu geben"

10. April 2024 / von [Christina Schulte](#)

Die frühere S. Fischer-Geschäftsführerin Sabine Bischoff und Ex-Holtzbrinck-CEO Alexander Lorbeer sind zu Jahresbeginn als neue Gesellschafter bei der Personal- und Unternehmensberatung Dörrich, Kleinhans + Partner eingestiegen. Im Interview spricht Bischoff über die Herausforderungen beim Recruiting, über den Erfolgsfaktor Diversität und die Bedeutung branchenfremder Führungskräfte.



Seit Jahresbeginn bildet Sabine Bischoff (zweite v.l.) gemeinsam mit Ulrike Kleinhans, Alexander Lorbeer und Sabine Dörrich das Führungsquartett von Dörrich Kleinhans + Partner

© Dörrich Kleinhans + Partner

 Kommentare

Sie waren lange Jahre bei S.Fischer, haben dort auch Bewerbungsgespräche geführt und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt. Jetzt widmen Sie sich voll und ganz dem Recruiting und der Karriereberatung. Was reizt Sie an diesem Tätigkeitsfeld?

Sabine Bischoff: In den unterschiedlichen Positionen, in denen ich gearbeitet

habe, gab es unabhängig vom spezifischen Umfeld immer wieder eine Erfahrung: Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit den Menschen, die dort arbeiten. Wie schnell man Probleme lösen und in Chancen verwandeln kann, hängt von der Expertise und dem Sachverstand der Mitarbeitenden ab, aber auch von ihrer Fähigkeit, im Team zu arbeiten und Dinge gemeinsam mit anderen voranzubringen. Mir hat die Zusammenarbeit im und mit den Teams immer besonders Spaß gemacht. Neue Formen der Zusammenarbeit, die Entwicklung der Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte interessieren mich.

Insbesondere in der Corona-Krise habe ich gesehen, wie sich das Silo-Denken innerhalb einzelner Abteilungen auflöste. Mitarbeitende haben Ideen skizziert, Dinge ausprobiert, mit- und voneinander gelernt und damit sich selbst und das Unternehmen weiterentwickelt. Das war eine tolle Erfahrung, die mich inspiriert hat, mich intensiver mit einigen Themen zu beschäftigen: Wie kann man solche Impulse verstärken? Was ist ein gutes Team und wie findet man die richtigen Kolleg:innen dafür? Wie entwickeln und fördern wir Talente? Und was muss eine Führungskraft in einem solchen Zusammenhang leisten? Mich motiviert der Gedanke, dass meine eigenen Erfahrungen zu einer optimalen Stellenbesetzung und zur personellen Weiterentwicklung in Unternehmen führen können.

Warum haben Sie sich gemeinsam mit Alexander Lorbeer für eine Beteiligung an Dörrich Kleinhans + Partner entschieden?

Bischoff: Alexander Lorbeer und ich arbeiten schon lange gerne zusammen. Wir schätzen aneinander den verbindlichen sachlichen Umgang, und wir sehen, dass sich unsere unterschiedlichen Erfahrungshorizonte gut ergänzen. Wir arbeiten beide praxis- und lösungsorientiert. Sabine Dörrich und Ulrike Kleinhans genießen einen ausgezeichneten Ruf in der Branche. Uns reizt die unternehmerische Herausforderung, diese renommierte und erfolgreiche Personalberatung gemeinsam mit ihnen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Man hat den Eindruck, dass es in der Buchbranche gerade in leitenden Positionen einen gewissen Stamm an Führungskräften gibt, die zwischen den Unternehmen rotieren. Traut man branchenfremden Neuzugängen nicht?

Bischoff: Diesen Eindruck kann ich nachvollziehen. Ich denke aber, dass dies nichts mit Misstrauen zu tun hat. Die Herausforderungen in der Buchbranche sind weiterhin immens groß und es fehlt in den Unternehmen oft die Zeit, branchenfremden Neuzugängen die Chance zu geben, fachspezifisches Wissen zu erwerben, das aber nötig ist, um erfolgreich zu sein. Gleichzeitig können Unternehmen von externen Perspektiven und Erfahrungen profitieren. Eine gute Mischung aus internen und externen Fachkräften ist aus meiner Sicht ideal. Und es gibt ja durchaus auch erfolgreiche Beispiele für Führungskräfte, die recht neu in die Branche gekommen sind.

„Im besten Fall besteht die Unternehmensführung nicht nur aus einer einzigen Top-Position, sondern aus einem Führungsteam, in dem es eben auch wieder eine ausgewogene Mischung gibt.“

Sabine Bischoff

Oft wird in Top-Positionen auf die Erfahrung altgedienter Manager zurückgegriffen. Könnte man nicht auch den Jüngeren eine Chance geben?

Bischoff: Ja, na klar, es ist wichtig, den Jüngeren eine Chance zu geben. Jüngere bringen oft frische Ideen, Innovation und eine moderne Perspektive mit, die für die Weiterentwicklung eines Unternehmens wichtig ist. Ich kann aber verstehen, dass von vielen der Faktor Erfahrung als entscheidend bei der Führung eines Unternehmens angesehen wird. Und Erfahrung hat oft auch mit dem Alter zu tun. Im besten Fall besteht die Unternehmensführung nicht nur aus einer einzigen Top-Position, sondern aus einem Führungsteam, in dem es eben auch wieder eine ausgewogene Mischung gibt. Auch das ist ein Beispiel dafür, wie Diversität zum Erfolg führt.

In der Buchbranche wird viel über ebendiese Diversität gesprochen, sie ist aber wenig divers, gerade auch in höheren Positionen. Wie wollen Sie dabei mithelfen, das zu ändern?

Bischoff: Der Impuls muss natürlich von den Unternehmen ausgehen. Wenn wir beauftragt werden Mitarbeitende zu finden, sind wir in der Lage, ganz verschiedene Vorschläge zur Besetzung einer Position zu machen. Bei Sabine Dörrich und Ulrike Kleinhans haben sich über die Jahre sehr unterschiedliche Menschen gemeldet, mit sehr unterschiedlichen Hintergründen, sodass wir heute aus einem beeindruckenden Bewerberpool schöpfen können.

Jungen Menschen haben andere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz als etwa die Baby-Boomer. Passen die Vorstellungen von Verlagen und Nachwuchskräften zusammen?

Bischoff: In der Corona-Krise hat man gesehen, wie über interne Grenzen hinweg neue Formen der Zusammenarbeit entstehen und Prozesse neu gedacht werden konnten. Insofern denke ich, dass die Verlage schon länger damit begonnen haben, sich mit der Arbeitskultur zu beschäftigen. Viele bieten mittlerweile flexible Arbeitsmodelle und Homeoffice-Möglichkeiten an. Um junge Talente zu gewinnen, müssen die Verlage offen sein, sich mit den Bedürfnissen junger Menschen zu beschäftigen und ihnen Chancen der Weiterentwicklung zu geben. Jüngere Mitarbeitende sollten wiederum Verständnis für die gewachsene Kultur und die bestehenden Strukturen eines Unternehmens zeigen. Transparenz und eine offene Kommunikation können für gegenseitiges Verständnis sorgen, und dann passt es auch zusammen.

Im Buchhandel ist es noch schwieriger, diese Anforderungen der jungen Mitarbeiter:innen an eine hohe Flexibilität zu erfüllen. Was tun?

Bischoff: Auch im Buchhandel gibt es Möglichkeiten flexible Arbeitsmodelle anzubieten, wie zum Beispiel Gleitzeit, Teilzeit usw. Und das wird doch auch gemacht. Viele Stellen im Einzelhandel setzen aber nun mal Präsenz voraus und das ist auch nicht zu ändern. Meine Erfahrung ist, dass der Buchhandel schon sehr viel tut, um Mitarbeitende zu fördern und sehr gut weiß, wie man mit den Anforderungen umgeht.

„Führungskompetenz stellt sich nicht von selbst ein, sie umfasst andere Fähigkeiten als die operative Arbeit. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeitende aktiv auf eine Führungsrolle vorzubereiten.“

Sabine Bischoff

Wie steht es mit der Bereitschaft junger Mitarbeiter:innen, Führungsverantwortung zu übernehmen?

Bischoff: Zunächst ist das eine sehr allgemeine Frage, auf die es nicht die eine Antwort gibt. Es gibt die jungen Mitarbeiter:innen, die sehr ambitioniert sind und aktiv nach Führungspositionen streben, während andere sich lieber auf ihre fachliche Kompetenz konzentrieren und an Führungsaufgaben nicht interessiert sind. Die Unternehmen sollten in jedem Fall Entwicklungsmöglichkeiten und Unterstützung anbieten, um junge Menschen zu fördern und ihr Potenzial auszuschöpfen. Führungskompetenz stellt sich nicht von selbst ein, sie umfasst andere Fähigkeiten als die operative Arbeit. Deshalb ist es wichtig Mitarbeitende aktiv auf eine Führungsrolle vorzubereiten. Zugleich sollte es im Unternehmen auch Möglichkeiten der Weiterentwicklung jenseits von Führungsaufgaben geben. Und dann ist es so, dass manche das sehr gerne annehmen und andere nicht so daran interessiert sind und das ist auch nicht schlimm: Ein Unternehmen kann nicht nur aus Führungskräften bestehen. Aber aus Menschen, die Verantwortung für ihre Aufgabe übernehmen, das ist wichtig.

In Verlagen und Buchhandlungen werden zunehmend andere, vor allem digitale Kompetenzen benötigt. Passende Mitarbeiter:innen sind oftmals schwer zu finden. Was halten Sie von Reskilling?

Bischoff: Reskilling kann eine sinnvolle Strategie sein, um offene Stellen mit internen Kräften zu besetzen. Die Mitarbeiter:innen kennen schon die Kultur und Unternehmensziele, was die Einarbeitung erleichtert. Allerdings setzt Reskilling eine sehr gute Planung und Umsetzung von Weiterbildungsmodellen und Schulungen voraus. Die Unternehmen müssen hierfür Ressourcen zur Verfügung stellen - die Weiterbildungsprogramme müssen natürlich top aufgesetzt sein, damit auch eine hohe Fachkompetenz entstehen kann.

somit auch eine hohe Fachkompetenz entstehen kann.

Wie wird sich nach Ihrer Einschätzung der Markt für Fach- und Führungskräfte in der Buchbranche in den nächsten fünf Jahren entwickeln?

Bischoff: Der Markt wird sich weiterhin dynamisch entwickeln. Die Digitalisierung wird weiterhin eine große Rolle spielen, es wird beispielsweise eine steigende Nachfrage nach Expert:innen für digitales Marketing, E-Commerce und Social Media geben, um die Reichweite zu erhöhen. Diversität wird ein wichtiges Thema bleiben, es braucht die Mitarbeitenden, die sich damit auskennen. Die Anforderung an die Führungskräfte wird steigen, immer weiter innovative Strategien zu entwickeln. Bei KI etwa sind wir gerade am Anfang, hier werden sich ebenfalls viele Aufgaben ergeben. Es wird anspruchsvoll werden, aber es bietet auch viele Chancen für kompetente und engagierte Mitarbeiter:innen.

Was können Unternehmen und Bewerber:innen von Dörrich Kleinhans + Partner erwarten?

Bischoff: Die Herausforderungen der Branche, Mitarbeitende zu gewinnen und weiterzuentwickeln werden sicherlich nicht kleiner werden. Eins ist klar: Gleich in welche Richtung sich bestimmte Trends entwickeln und wie groß einzelne Auswirkungen sein werden, Talente und kompetente Fach- und Führungskräfte wird unsere Branche immer brauchen. Wir freuen uns darauf, Unternehmen und Bewerber:innen mit unserer Expertise auch künftig zu begleiten.

<https://doerrich-kleinhans-partner.de>



© Börsenblatt

Auf einen Blick

Artikel aus Printheft 7/2024

Kinder- und Jugendbuch **Jugendbuch ist stärker denn je**

Neuer Holtzbrinck Verlag **Fischer Sauerländer wird Marke fürs Kinderbuch**

Martina Bergmann über Fachkräftemangel **Sich nicht treiben lassen**

Serie Geschwister in der Buchbranche **Streit? Ist sehr lange her**

Kolumne von Maria-Christina Piwowarski **Lesefeuer**

Verlagsporträt **Mikrotext - das Beste für jedes Buch**

Verlagsjubiläum Zsolnay Verlag **"Der Verlag war mausetot!"**

Personalentwicklung **"Es ist wichtig, den Jüngeren eine Chance zu geben"**

Artikel von:
Christina Schulte

Alle News aus der Buchbranche

Human Resources

Börsenblatt-Plus-Artikel

Diskutieren Sie mit

Kommentar*

Auswahl speichern

DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN



Zwischenruf von Sonja Lehmann

"Wer will das Schulbuchgeschäft noch machen?"

Das Schulbuchgeschäft in Hessen nimmt langsam Fahrt auf – und bringt einige zusätzliche Probleme mit sich, meint Buchhändlerin Sonja Lehmann (Bücherwurm, Borken). So wird in Hessen in diesem Jahr kurzfristig auf Z-Rechnung umgestellt. Lehmann nennt hier die einzelnen Arbeitsschritte und rechnet vor, wie wenig am Ende in der Kasse der Buchhandlung bleibt.



Fachpresse-Statistik 2023

Wachstum im Digital- und Eventgeschäft

Die Fachmedienhäuser in Deutschland haben 2023 einen Umsatz von 8,58 Milliarden Euro erwirtschaftet – das sind 3 % mehr als im Vorjahr. Veranstaltungen spielten dabei eine wesentliche Rolle. Und Print?



Crespo Foundation sucht "Wortmeldungen"

Förderpreis für junge Schreibende geht in die nächste Runde

Die Crespo Foundation schreibt den Wortmeldungen-Förderpreis 2024 aus. Das Thema lautet: Nicht vollzogene Abschiede.

[AGB](#) · [Nutzungsbedingungen](#) · [Datenschutz](#) · [Impressum](#) · [Kontakt](#) · [RSS-Feed](#) · [Cookies](#)

[MVB GmbH](#) · [ADB](#) · [Buchjournal](#) · [Bücherscheck](#) · [VLB](#) · [VLB-TIX](#)

Herausgeber: Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V.

© Börsenblatt 2024

