

## FAHRTWIND

*Impulse für Ihre Karriere*



### Über die Bedeutung von Durchsetzungsvermögen und Territorialverhalten in Zeiten von Disruption und Wettbewerb

*Im Dialog mit Geschäftsführer Mark Pollok von  
Trenkwalder Deutschland*

**12**

#### IMPRESSUM

HERAUSGEBER  
Rheinische Fachhochschule Köln gGmbH  
University of Applied Sciences  
Schaevenstraße 1 a - b  
50676 Köln

GESCHÄFTSFÜHRER:  
Prof. Dr. Martin Wortmann  
Thore Eggert  
Amtsgericht Köln HRB 58883  
UStiD-Nr. DE251559067

REDAKTIONSLEITUNG  
Dr. Inga Freienstein, Alumni-Beauftragte  
und Bereichsleiterin

REDAKTIONSTEAM  
Nora Dittko, Janina Pfeiffer, Andreas Schrell

FOTOGRAFIE  
Philippe Moosmann, RFH Presse- und  
Öffentlichkeitsarbeit, Dr. Inga Freienstein

FOTOS  
Dr. Inga Freienstein (Titel, S. 2),  
Amanda Dahms (S. 4, 11)

*Sie haben Fragen, Anregungen  
oder Wünsche?*

KONTAKT  
Rheinische Fachhochschule Köln gGmbH  
C<sup>3</sup> Cologne Career Center  
Schaevenstraße 1 a - b  
50676 Köln

Tel. 01 20 30 22 600  
Fax 0221 20 30 22 603

[www.rfh-koeln.de](http://www.rfh-koeln.de)  
[www.colognecareercenter.de](http://www.colognecareercenter.de)  
[colognecareercenter@rfh-koeln.de](mailto:colognecareercenter@rfh-koeln.de)

# Über die Bedeutung von Durchsetzungsvermögen und Territorialverhalten in Zeiten von Disruption und Wettbewerb

Im Dialog mit Geschäftsführer Mark Pollok von Trenkwald Deutschland

Mark Pollok,  
Geschäftsführer von  
Trenkwald Deutschland

Begriffe wie Alphas oder Leitwölfe sind mitunter ambivalent besetzt. Viele assoziieren damit starke Führungspersönlichkeiten, die es gewohnt sind, sich in der ersten Reihe zu behaupten, Unternehmen auch in turbulenten Zeiten voranzubringen und sich gegen Widerstände durchzusetzen. Der Preis kann ein allzu druckvoller, wenig konsensorientierter Führungsstil sein. In Zeiten von Unsicherheit und starkem Wettbewerb kann dieser Führungsstil durchaus gefragt sein – mit dem entscheidenden Unterschied zu tradierten Führungsrollen, dass erfolgreiche Entscheidungsträger von heute die Stärken „ihres Rudels“ zu schätzen wissen und auch die leisen Töne beherrschen

sollten. Wir haben mit Mark Pollok, Geschäftsführer von Trenkwald Deutschland, über dieses Thema gesprochen.

**Dr. Inga Freienstein:** Sie haben einen hervorragenden Überblick über Trends und Entwicklungen in verschiedensten Branchen. Welche Bedeutung haben in Zeiten von Transformation und Disruption Persönlichkeitseigenschaften wie Dominanz und Durchsetzungsvermögen?

**Mark Pollok:** „Statt Dominanz benutze ich lieber den Begriff Führungsstärke. Dabei geht es nicht um Macht und Rechthaberei, darum, jemanden zu ‚dominieren‘. Sondern darum, Selbstbewusstsein, Stärke, Kraft und

Durchsetzungsvermögen auszustrahlen. Man sollte als Führungskraft durchaus bereit sein, einen gewissen Raum einzunehmen. Führung setzt ein klares und eindeutiges Auftreten voraus, gerade in Zeiten von Transformation und Disruption. Durchsetzungsvermögen halte ich für eine sehr wichtige Eigenschaft. Nur sollte man hier nicht mit dem Kopf durch die Wand wollen. Meine Leute sind alle Experten auf ihrem Gebiet. Ich begegne ihnen auf Augenhöhe und respektiere ihre Kompetenz. Ich muss mich also nicht permanent überall durchsetzen. Aber Kampfgeist, das Einstehen für seine eigene Meinung und das Überwinden von Widerständen gehört zum Führen dazu.“

**Gibt es aus Headhuntersicht bestimmte Managertypen, die aktuell besonders nachgefragt sind? Welche Charaktereigenschaften stehen hoch im Kurs?**

**Mark Pollok:** „Die digitalisierte Arbeitswelt 4.0 erfordert eine neue Herangehensweise an die Führungskultur. Die heutigen jungen und hochqualifizierten Arbeitnehmer sind vernetzt aufgewachsen und orientieren sich nicht mehr an einzelnen Leitwölfen, die den Ton angeben. Network Leadership ist hier das Schlagwort der Stunde. Als Manager muss ich bereit sein, als Teil eines Projektteams zu agieren. Eine flexible Arbeitsweise, die auf Kommunikation und Zusammenarbeit

angelegt ist, führt eher zum Erfolg als machtbezogene Hierarchien, Strukturen und Prozesse. Trenkwald hat in den letzten drei Jahren einen Wandel hin zum digitalen Personaldienstleister vollzogen. Deshalb sind wir ein gutes Beispiel für eine der wichtigsten Charaktereigenschaften, die ein Manager heute haben muss: eine hohe technische Affinität und der Wille, sich mit den neuen Technologien auseinander zu setzen.“

**Ist ein gesundes Territorialverhalten en vogue oder etwas, was man haben muss, aber bitte galant verpackt?**

**Mark Pollok:** „Territorialverhalten ist dem Menschen angeboren. Wir alle verteidigen unser Revier und suchen uns unseren Platz in der Gruppe. ‚Gesund‘ ist hier die wichtige Ergänzung. Wenn Sie Territorialverhalten als reine Machtdemonstration verstehen, inklusive der Zurschaustellung von Statussymbolen, wird so ein Verhalten, gerade in den oben beschriebenen Netzwerkunternehmen, nicht mehr funktionieren.“

**Wie stark fällt aus Ihrer Erfahrung nonverbales Verhalten bei der Entscheidung für einen Kandidaten (m/w/d) ins Gewicht?**

**Mark Pollok:** „Laut Studien ist die nonverbale Kommunikationsebene in

„Die digitalisierte Arbeitswelt 4.0 erfordert eine neue Herangehensweise an die Führungskultur. Die heutigen jungen und hochqualifizierten Arbeitnehmer sind vernetzt aufgewachsen und orientieren sich nicht mehr an einzelnen Leitwölfen, die den Ton angeben. Network Leadership ist hier das Schlagwort der Stunde.“

Mark Pollok

Bewerbungsgesprächen zu 80 Prozent dafür verantwortlich, ob Kandidat und Kunde sich füreinander entscheiden. Die Körpersprache hat also einen entscheidenden Einfluss auf den Verlauf des Gesprächs. Als Recruiter muss ich die nonverbalen Signale richtig deuten und zu einem Gesamteindruck zusammenfügen. Die hohe Kunst besteht dann darin, Kunde und Kandidat richtig zu ‚matchen‘. Und die Entscheidung fällt nicht ausschließlich aufgrund von Qualifikation oder fachlicher Eignung. Ein Kandidat muss ins Team passen und dieses sinnvoll ergänzen. Sympathie und Soft Skills spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle.“

**Wieviel Intuition ist bei unternehmerischen Entscheidungen „erlaubt“ oder sogar gefragt?**

**Mark Pollok:** „Fragen Sie einmal meine Recruiter, woher sie wissen, dass ein Kandidat perfekt auf die Stelle passt, obwohl der Lebenslauf und das Profil sich im ersten Moment nicht mit den Wünschen des Kunden decken. Sie hören auf ihr Bauchgefühl und sind erfahren genug, zwischen den Zeilen zu

lesen. Gerade im Umgang mit Menschen kann Intuition ein wichtiger Gradmesser sein. Nicht alle unternehmerischen Entscheidungen lassen sich auf Basis von Zahlen hinreichend vollständig treffen. Je unsicherer sie sind, desto mehr muss die zahlenbasierte Reflexion durch Einschätzungen und Bauchgefühl ergänzt werden. Wenn ich ein intuitives Störgefühl spüre, gehe ich dem auch nach.“

**Vielen Dank für das interessante Gespräch, Herr Pollok.**

## Über Trenkwald

Trenkwald ist ein Personaldienstleister für internationale Personallösungen und seit 1999 auch in Deutschland ansässig. Durch regionale Marktkenntnis und ein internationales Netzwerk ist Trenkwald ein wichtiger strategischer Partner für Konzerne sowie für kleine und mittlere Unternehmen. Trenkwald steht für erfolgreiche Personaldienstleistung und bietet ein großes Spektrum an maßgeschneiderten Personallösungen an. Arbeitnehmerüberlassung und Personalvermittlung stellen das Kerngeschäft von Trenkwald dar. Darüber hinaus hat sich Trenkwald als Full-Service-Anbieter etabliert, der alle Bereiche rund um die Personalbereitstellung, Beratung, Personalsuche, Learning & Training, Talentmanagement oder Lohn-/Gehalt anbietet.

Weitere Informationen unter <https://de.trenkwald.com>

## Literatur zum Thema

Case, Charleen & K Maner, Jon. (2017). *Dominance and Prestige: Selecting the Leadership Approach that Fits*. European Business Review, 30-33. <https://bit.ly/2OJxamE>