

Rewe und Edeka wieder Top Employer

Köln/Hamburg. Für starke Mitarbeiterorientierung wurden sowohl die Rewe Group als auch die Edeka-Zentrale erneut vom Top Employers Institut als Top Employer Deutschland 2017 zertifiziert. „Wir machen unseren Mitarbeitern Angebote, die auf die jeweilige Lebenssituation zugeschnitten sind“, erklärte Daniela Büchel, Bereichsvorstand Handel bei Rewe. Edeka-Personalvorstand Martin Scholvin hob die Qualifizierung der Mitarbeiter hervor. Edeka erzielte Bestnoten bei Training und Entwicklung sowie Gesundheit. *lz/07-17*

Chep setzt Jugendförderung fort

Köln. Chep, weltweit führender Anbieter für Pooling von Paletten und Behältern, geht mit seiner HR Youth Strategy ins vierte Jahr. Sie fördert junge Karrieren durch nationale und internationale Projekte, Praktika, Berufsausbildungsprogramme und Traineeships parallel zum Studium. Ein weiterer Fokus liegt auf dem Austausch mit Bildungseinrichtungen für Logistik und ihrer finanziellen Unterstützung. Chep ist zudem Mitgründer von „Alliance4YOUth“, der von Nestlé angestoßenen Initiative gegen Jugendarbeitslosigkeit in Europa. *lz 07-17*

Mit Azubi-Map Ausbilder suchen

Norderstedt. Das Medienhouse Wolter-Rousseaux macht die Ausbildersuche per interaktiver Landkarte möglich: Azubimap.de verlinkt nicht direkt zu Ausbildungsplätzen, sondern zu Arbeitgebern, die Ausbildungsangebote in der gewünschten Region und Sparte anbieten. Mit einem Klick ist man auf der Unternehmens-Webseite und kann auf den Karriereseiten nach freien Ausbildungsberufen oder Praktika suchen. Auch die Arbeitgeberbewertung über Sterne ist vorgesehen. *lz 07-17*

Wie Recruiter Bewerber filtern

Köln. Für den ersten Eindruck bleibt wenig Zeit: 40 Prozent der Personaler checken Bewerbungen in maximal fünf Minuten, 47 Prozent in sechs bis 15 Minuten. Das zeigt die Studie Recruiting-Trends 2017 vom Staufenberg Institut und Kienbaum. Wichtigster Filter sind Lebenslauf und übersichtliche Struktur. Weniger als sechs Prozent der Recruiter sagen, dass sie soziale Medien immer für den Gegencheck nutzen. Die meisten tun das zwar nur in Einzelfällen, doch führt jeder zehnte Check zur Absage. *lz 07-17*

Zukunftsinstitut lobt hybriden Cheftypus

Frankfurt. Ideale Chefs sollten Pioniere und Bewahrer zugleich sein, schreibt New Work-Experte Franz Kühmayer im neuen Leadership-Report des Zukunftsinstituts. „Sie sind neugierig und in der Tiefe über neue Modelle informiert, sehen in ihnen aber keinen Selbstzweck und kein Allheilmittel.“ Als sensibler Kenner der eigenen Unternehmenskultur prüften sie neue Strukturen immer auch auf Anschlussfähigkeit im Betrieb und binden Mitarbeiter aktiv in den Wandel mit ein. *lz 07-17*

Bei Leadern steht der Mensch im Fokus

Interview mit der Trainerin Birgit Schuler, die unter anderem den Kulturwandel bei der Molkerei Gropper begleitet hat.

Frankfurt. Mit der Digitalisierung wächst nicht nur das operative Tempo in den Unternehmen, sondern auch die Notwendigkeit, Mitarbeiter adäquat zu unterstützen. Coach Birgit Schuler weiß, dass gute Führung erlernbar ist, wenn Menschen offen dafür sind.

Frau Schuler, Sie sagen, in der Wirtschaft seien neue Führungsqualitäten gefragt und sprechen von Leadership 4.0. Was meinen Sie damit?

Durch den Einzug von Arbeit 4.0 und Industrie 4.0 in den Unternehmen wird Leadership zum erfolgsentscheidenden Thema. Die Digitalisierung gibt den Anstoß. Überall stehen Veränderungen an, die immer schneller umgesetzt werden müssen. Führungskräfte müssen auf diese Entwicklung vorbereitet sein. Es reicht nicht mehr aus, ein guter Manager zu sein. Echte Führungspersönlichkeiten sind gefragt.

Wie unterscheiden Sie denn zwischen diesen beiden?

Ein Manager schafft die richtigen Strukturen. Er sorgt dafür, dass bei allen Projekten Mitarbeiter mit den notwendigen Kapazitäten im Einsatz sind. Sein Fokus liegt auf der Steuerung von Prozessen. Ein Leader ist mehr: Er ist zwar auch ein guter Manager, der die Prozesse im Blick hat – sein erster Fokus liegt aber auf den Menschen. Er ist sehr kommunikativ und integrativ. Er muss in der Lage sein, einen Rahmen zu schaffen, der die positiven Eigenschaften der Mitarbeiter fördert.

Zum Beispiel?

Jeder Mensch hat ein Bedürfnis nach Entwicklung, Kooperation, Wertschätzung und danach, etwas voran zu bringen. Der Leader muss erkennen, was ein Mitarbeiter braucht, um gute Ergebnisse zu bringen.

Zukunftskompetenz

Birgit Schuler leitet das Future Trainer-Netzwerk und ist Ausbilderin für Coaches und Trainer. Sie arbeitet seit 20 Jahren in der Personal- und Unternehmenskulturentwicklung, insbesondere für mittelständische Unternehmen. Als Initiatorin leitet sie am 6./7. April 2017 die Future-Konferenz am Chiemsee. Unter dem Motto „Wir haben Zukunft“ erhalten Entscheidungsträger Impulse für eine von Optimismus geleitete Zukunftskompetenz.



Birgit Schuler: Glaubt, dass man Führung lernen kann.

gibt es auch wesentlich, wie man mit Fehlern umgeht. Die Kultur ist entscheidend, denn es werden Menschen geführt, nicht Prozesse.

Warum fehlen Ihrer Ansicht nach in vielen Unternehmen echte Leader?

Die meisten Führungskräfte insbesondere der Generation 50-plus – die ja die Mehrzahl der Toppositionen besetzen – haben Führung anders gelernt als es heute notwendig ist. Hierarchien und Strukturen sind ihnen wichtiger als der jüngeren Generation, die jetzt ins Unternehmen kommt. Viele Manager sind aufgrund fachlicher Kompetenzen befördert worden – und nicht aufgrund ihrer Führungskompetenz. Etliche sagen sogar, sie seien so stark ins operative Geschäft eingebunden, dass ihnen gar keine Zeit für Führung bleibt.

Um welche Kompetenzen geht es?

Es gibt viele Führungskräfte, die Autorität aus ihrer Funktion beziehen. Sie sind Spezialisten in einem Thema und die Mitarbeiter arbeiten ihnen zu. Doch an diesem Punkt findet aktuell die Veränderung statt. Herrschaftswissen ist nicht mehr bei den Vorgesetzten angesiedelt. Diese sollten vielmehr Generalisten sein, die wissen: „Die Mitarbeiter sind schlauer als ich.“ Die Führungskraft muss ermöglichen, dass die Experten ihren bestmöglichen Job machen. Die Beziehung zum Vorgesetzten ist ein wesentlicher Motivationsfaktor. Ethische und soziale Kompetenzen zählen deshalb mehr als Fachwissen.

Kann man das lernen?

Es gibt sicher so etwas wie natürliche Begabung, Ausstrahlung und Authentizität. Unabhängig davon lässt sich Führung durchaus lernen. Und auch Leadership lässt sich aus der Persönlichkeit heraus weiter entwickeln. Die Fähigkeit zur Selbstführung spielt eine zentrale Rolle. Den Prozess können wir unter einer Voraussetzung unterstützen: Der Manager muss sich weiter entwickeln wollen. Denn niemand kann eine andere Person verändern – das kann jeder nur selbst.

Was ist dann mit den schlechten Führungskräften, denen die Mitarbeiter reihenweise weglaufen?

Coaching könnte in diesen Fällen ein Personalentwicklungsinstrument sein, das den individuellen Prozess unterstützt. Aber wenn jemand dafür nicht offen ist, weil er glaubt, dass er alles richtig macht, dann kann nur die wieder ihm vorgesetzte Führungskraft weitere Konsequenzen ziehen.

Ist Leadership 4.0 in allen Branchen ein Thema – oder könnte man die Ernährungswirtschaft als relativ analog betrachten, wodurch sie vielleicht weniger stark betroffen ist?

Die Veränderung der Arbeitswelt betrifft alle Branchen gleichermaßen. Und gerade in Produktionsbetrieben auch der Ernährungsindustrie gibt es Handlungsbedarf, denn viele Vorgesetzte haben Führung nie gelernt. Es reicht nicht, wenn sich eine Handvoll Akademiker in der Zentrale mal damit auseinandersetzen.

Haben Sie ein Beispiel, wie es ganz praktisch aussieht, wenn ein Unternehmen das Thema Leadership auf die Agenda hebt?

Ich durfte in den vergangenen Jahren den Kulturwandel unter anderem bei der Molkerei Gropper begleiten. Dort ist Leadership sehr wichtig. Nicht zuletzt durch das starke Wachstum hat sich hier die Struktur verändert. Heiner Gropper hat neue Führungsebenen eingezeichnet. Das Thema Leadership wurde aktiv auf mehrere Führungsebenen übertragen. In Workshops wurde herausgearbeitet, welche Werte und welcher Geist im Unternehmen gelebt werden sollen. Von der Manager-Ebene bis hin zu den Teamleitern gibt es Schulungen und Coaching-Angebote. Die kulturellen Werte werden an jeden Mitarbeiter heran getragen. Die Wirkung zeigt sich im Umgang untereinander und auch beim Image als Arbeitgeber.

Sie veranstalten Anfang April eine Zukunftskonferenz bei der Führungskräfte „eine von Optimismus geleitete Zukunftskompetenz“ entwickeln sollen. Wie geht das – in einer immer komplexeren, unsicheren Welt?

Führungspersönlichkeiten müssen für ihre Zukunftskompetenz ein neues Bewusstsein entwickeln, Verantwortung für das große Ganze übernehmen und nachhaltig handeln. Zugleich geht es um Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Und: Leadership 4.0 braucht ein hohes Maß an Integrationsfähigkeit. Anstatt beispielsweise auf die junge Generation zu schimpfen, die mit den traditionellen Strukturen hadert, sollte man versuchen, von ihr zu lernen. Die Jugend bringt neue Fähigkeiten mit. Sie kann sicher besser mit Agilität umgehen. Wer solche Strukturen schafft, zieht entsprechende Talente an. Das bringt das Unternehmen weiter. Natürlich dürfen dabei die Älteren nicht auf der Strecke bleiben. Wertschätzung für die unterschiedlichsten Beschäftigten ist die Basis für Zukunftsfähigkeit.

Das klingt ein wenig sozialromantisch...

Das ist es keineswegs. Menschlichkeit ist kein Widerspruch zu Wirtschaftlichkeit! Zwar ist es schwierig, nachzurechnen, wie sich Personalentwicklungsmaßnahmen im Umsatz wieder auszahlen. Aber es ist ebenso schwierig, genau nachzurechnen, was es kostet, wenn Konflikte die Zusammenarbeit behindern und ganze Abteilungen lahmlegen. Prozesse sind immer nur so gut, wie die Menschen, die daran beteiligt sind. *sb/lz 07-17*

„Wer gern zur Arbeit kommt, ist erfolgreich“

Der Inhaber der Molkerei Gropper investiert viel in die Entwicklung seiner Führungskräfte – Ein Ziel ist Mitarbeiterbindung

Bissingen. Um die Stärkung von Individualität und Gemeinsamkeit seiner Mitarbeiter kümmert sich Molkerei-Inhaber Heiner Gropper schon lange. Freude ist sein zweites Credo.

„Ohne die Mitarbeiter ist ein Unternehmen nichts wert“, findet Heiner Gropper. Deshalb liegen dem Inhaber und Geschäftsführer der Molkerei Gropper Themen wie Unternehmenskultur und Leadership am Herzen. Bereits Ende der 1990er Jahre hat er begonnen, zusammen mit seinem Managementteam Führungsgrundsätze zu erarbeiten: Durch „Individualität und Gemeinsamkeit“ sind alle Beschäftigten Teil des Unternehmens und verfolgen das gleiche Ziel, lautet einer der Grundwerte. Das zweite Kernthema ist für ihn die „Freude“.

„Wer gerne zur Arbeit kommt, ist auch erfolgreich“, ist er überzeugt. Umgekehrt könne nichts dabei rauskommen, wenn jemand frustriert seinen Job macht. Das gelte in den Top-Positionen ebenso wie bei etwas einfacheren Aufgaben. Neben der Arbeit selbst haben Umfeld und Umgang der Menschen untereinander einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden. Allerdings komme den Führungskräften die Verantwortung zu, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass für jeden Mitarbeiter „ein Plus unter dem Strich steht“.

Deshalb sei soziale Kompetenz Grundvoraussetzung für Führungsverantwortung in der Molkerei. „Führungskräfte müssen die Menschen sehen und erkennen, was der Einzelne braucht“, sagt Gropper und weiß zugleich, dass das im Alltag nicht einfach ist: „Es menschelt und kommt

natürlich immer wieder zu Konflikten.“

Um leitende Mitarbeiter zu unterstützen, gibt es bei Gropper ein Schulungsprogramm in Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen, Trainern und Coaches. Sollte eine Führungskraft trotz entsprechender Schulungen zu wenig soziale Kompetenz in der Zusammenarbeit mit dem eigenen Team zeigen, wird gehandelt, „sonst macht derjenige eventuell schnell viel kaputt“. Fluktuation gelte es in Anbetracht des Fachkräftemangels unbedingt zu vermeiden.

Für Gropper ist es wichtig, dass an Führungskultur ebenso selbstverständlich und kontinuierlich gearbeitet wird, wie man Maschinen regelmäßig wartet. „Da ist man nie fertig“, sagt er. Das Ergebnis sei zwar schwer messbar, doch „wenn ich als Arbeitgeber attraktiv sein will, muss ich was tun.“ *sb/lz 07-17*



Heiner Gropper: Die Milch allein macht's nicht, ein gutes Arbeitsklima ist wichtig.