

Führung zur Selbstführung

Alnatura-Personalleiter Joachim Schledt sagt, wie Unternehmen den gravierenden Wandel in Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft meistern können.

Das zentrale Thema des „Fünften Deutschen Arbeitsmarkt Forum“, am Freitag, 10. November, im Audi Forum Neckarsulm, ist die Transformation der Wirtschaft. Die Veranstaltung, vom Schwäbisch Haller Personaldienstleister Bera und der GGS organisiert, richtet sich an Geschäftsführer und personalverantwortliche Entscheider. Namhafte Referenten präsentieren neue Denkansätze und stellen intelligente Modelle für die Zukunft vor. Alnatura-Personalleiter, Joachim Schledt, erläutert als Human Resources Spezialist im Interview mit RegioBusiness, warum sich Unternehmen und Führungskulturen verändern müssen.

REGIOBUSINESS Herr Schledt, warum ist aus Ihrer Sicht ein Wandel in der Organisation und Führung von Unternehmen wichtig?
JOACHIM SCHLEDT Dafür gibt es drei Gründe. Die Welt wird komplexer und ist mit herkömmlichen Führungsstrukturen nicht mehr zu steuern. Arbeiten und Entscheiden gehören zusammen. Die Mitarbeiter vor Ort müssen beurteilen, wo Entscheidungsbedarf besteht. Zudem müssen wir zukünftig in den Unternehmen so führen, wie wir heute unsere Kinder erziehen. Wenn wir die auf

den Arbeitsmarkt kommenden jungen Menschen als Kollegen und Vorgesetzte überzeugen und begeistern wollen, muss sich unser Führungsverhalten radikal ändern. Drittens werden sich in den nächsten fünf Jahren viele Gründer und Gesellschafter aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Wenn sich derart prägende Führungspersönlichkeiten verabschieden, müssen die Kräfte der Selbstorganisation und Selbstverantwortung gestärkt werden.

REGIOBUSINESS Traditionell werden alle Unternehmen von Managern geführt. Was ist bei Alnatura anders?

JOACHIM SCHLEDT Natürlich wird es auch bei Alnatura künftig Hierarchien geben, das gehört zum Wesen jeder Organisation. Es geht aber um Mitwirkung, um Bewusstseinsbildung und mehr Flexibilität in einer sich verändernden Welt. Viele Mitarbeiter sind hierarchische Strukturen gewohnt. Chefs tragen die Verantwortung, verteilen Arbeitsaufträge und ihre Mitarbeiter setzen diese um. Bei Alnatura verstehen wir uns dagegen als ein Organismus, das heißt, als eine lebendige, von Menschen gestaltete, sich kontinuierlich verändernde und entwickelnde Einheit. Wir sprechen

von einem sozialorganischen Unternehmen. Jedes Mitglied dieses Organismus kann und soll die Entwicklung aktiv und selbstverantwortlich mitgestalten.

REGIOBUSINESS Bei Alnatura bestimmt also die Kultur der Selbstverantwortung die Zusammenarbeit und Führungspolitik. Doch was genau haben wir uns darunter vorzustellen?

JOACHIM SCHLEDT Es bedeutet nicht, dass jeder im Unternehmen tun und lassen kann, was er will. Vielmehr wird es zur Kernaufgabe von Führung, ein gemeinsames Verständnis der unternehmerisch notwendigen Handlungen zu entwickeln und die Mitarbeiter mit diesem Verständnis selbstverantwortlich agieren zu lassen. Unser Ziel ist es, alles einfacher, effizienter und schneller zu machen. Entscheidungen sollen so nah wie möglich beim Kunden getroffen werden. Das kann unter Umständen auch Hierarchien aufbrechen, muss es aber nicht.

REGIOBUSINESS Wie bringen Sie Individual- und Unternehmensinteressen in Einklang?

JOACHIM SCHLEDT Das ist eine der Kernaufgaben der Führungskräfte. Wenn wir den Menschen als selbstständiges und entwick-



Experte: Joachim Schledt tritt als Referent auf.

Foto: Bera

lungsfähiges Wesen betrachten, muss Führung immer mehr Selbstführung ermöglichen und fördern. Aus Vorgesetztenorientierung wird eigenständiges Handeln der Mitarbeiter. Prägende Aspekte der Zusammenarbeit sind immer weniger Anweisungen. Immer mehr treten Empfehlungen und Vereinbarungen in den Vordergrund. Grundlegend dabei ist meine innere Haltung, mit der ich als Führungskraft meinen Mitarbeitern gegenüber trete.

REGIOBUSINESS Und wie steht es um die persönliche Bereitschaft zur Anpassung, wenn es an die eigene Komfortzone geht?

JOACHIM SCHLEDT Das fällt nicht immer leicht und zeigt sich fast täglich in der realen Umsetzung. Wenn ich es als Mitarbeiter gewohnt bin, klare Aufträge zu bekommen, die es umzusetzen gilt und plötzlich zu mehr Selbstverantwortung eingeladen werde, erzeugt das nicht nur Freude. Auf der anderen Seite erlebe ich Füh-

rungskräfte, die von ihrer hierarchischen Macht ein Stück weit abgeben sollen, damit Entscheidungen näher am Kunden getroffen werden können.

Das erzeugt mitunter Unsicherheit. Ich erlebe Führungskräfte, die Angst haben, sich selber abschaffen zu müssen. Das ist aber nicht zwingend so. Führung schafft sich nicht ab, sondern verändert sich.

REGIOBUSINESS Wie sollte aus Ihrer Sicht die Führungskompetenz der Zukunft aussehen?

JOACHIM SCHLEDT Erfolgreiche Führungskräfte benötigen eine hohe Authentizität und ein souveränes Selbstwertgefühl. Sie sind sich – neben der nach wie vor zentralen Fachkompetenz – ihrer Stärken und Schwächen bewusst und sind fähig, diese zu formulieren.

In diesem Sich-selbst-bewusst- Sein sind sie in der Lage, tragfähige und stabile Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen. Diese Arbeitsbeziehung ist die Grundlage, um Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zur Bewältigung der gemeinsam gestellten Aufgabe im Unternehmenskontext miteinander zu lösen. pm

 www.bera.de