

Warum wir anders führen müssen

5. deutsches arbeitsmarkt forum bietet innovative Impulse

Die Transformation unserer Wirtschaft und die Herausforderungen der sich verändernden Arbeitswelt sind zentrale Themen des 5. deutschen arbeitsmarkt forums am 10. November 2017 im Audi Forum Neckarsulm. Neben provokanten Thesen und völlig neuen Denkansätzen präsentieren namhafte Experten dort auch praktische Beispiele und innovative HR-Konzepte zu neuen Organisations- und Führungsformen. Alnatura Personalleiter, Joachim Schledt, erläuterte bereits vor dem Kongress im Interview mit der RegioBusiness, warum sich Unternehmen und Führungskulturen verändern müssen.

Der erfahrene Human Resources Spezialist verantwortet seit 2008 die Personalarbeit beim Biolernmittelhändler Alnatura. Zudem ist er Erster Vorsitzender der Selbst-GmbH, einem branchenübergreifenden Netzwerk von Personalexperten, und Vorstandsmitglied der ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft (ZAAG).



RegioBusiness: Herr Schledt, warum ist aus ihrer Sicht ein Wandel in der Organisation und Führung von Unternehmen wichtig?

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?

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 Flexibilisierung in einer sich verändernden Welt.

Die meisten Mitarbeiter sind hierarchische Strukturen gewohnt. Chefs tragen die Verantwortung, sie verteilen Arbeitsaufträge und ihre Mitarbeiter setzen diese um. Bei Alnatura verstehen wir uns dagegen als einen 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?

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 möglichst 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?

Schledt: Das ist eine der Kernaufgabe der Führungskräfte. Wenn wir den Menschen als selbständiges und entwicklungsfähiges 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?

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

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

Mehr zum Thema Organisation und Führung sowie weitere praxisnahe Konzepte und interessante Lösungsansätze, präsentieren namhafte Referenten bei dem vom HR-Experten BERA und der GGS (Heilbronn) ausgerichteten Kongress am 10. November im Audi Forum Neckarsulm. **Info & Anmeldung** unter www.arbeitsmarktforum.com. Interessierte erhalten noch bis 10. Okt. 100,- € Frühbucherrabatt.

Weitere Informationen unter www.arbeitsmarktforum.com