

FORUM MIT LEADERSHIP IN DIE ZUKUNFT

Zusammenfassung des Beitrags

Leadership: Achtsamkeit im Umgang mit Mitarbeitern

9. Juni 2011, 11:30 – 12:15 Uhr



Uwe Urbschat
Leiter Internationale PE
Weleda AG, Schwäbisch Gmünd

Zukunft entsteht aus Verantwortung! Und Verantwortung ist nicht nur ein flüchtiges Wort, sondern eindeutiger, an ein Zielbild gebundener Wille. Und was wollen und verantworten Personaler? Wer Personalarbeit betreibt ist multiprofessionell unterwegs: er ist Bauherr, Architekt, Planer, Konstrukteur, Techniker – und hier immer auch auf der Suche nach dem Neuesten, Sichersten, nach dem Besseren. Aber wer HR verantwortet, den treibt mal mehr im Vorder-, mal mehr im Hintergrund eine Frage und Sehnsucht: Die Frage nach dem Menschen und einer besseren und schöneren Zusammenarbeit inmitten des Megatrends Individualisierung. Personaler sind Trend-Scouts und Seismografen für Veränderungen in der Gesellschaft. Wir erleben: die Lebensentwürfe werden immer bunter, weniger logisch und im besten Sinne eigenartiger – und die einzelnen Mitarbeiter wachen zunehmend auf für ihr individuelles Leitbild, wollen an der Gestaltung der Zukunft mitwirken und dafür ihre Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen.

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeug vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry

Die Weleda AG ist ein modernes Gesundheitsunternehmen mit weltweit 2.000 Mitarbeitern, davon etwa die Hälfte in Deutschland. Und die Weleda versteht sich als Ort menschlicher Entwicklung an gemeinsamen Aufgaben. Das klingt idealistisch, ist aber zunehmend gelebte Intention: Führung und Zusammenarbeit sind wesentliche Erfolgsfaktoren einer gesunden Unternehmensentwicklung. Kreativität und Innovationskraft sind Folge des Entwicklungsklimas und der Selbstentwicklung von in einer Leistungsgemeinschaft zusammenarbeitenden Menschen. Erfolgreiche Zusammenarbeit ist überwiegend Ergebnis gekonnter Führung. Wir sind uns bewusst, dass es zum großen Teil von den Führungsverantwortlichen abhängt, ob die Mitarbeiter ihre Arbeit als sinnvoll und im Einklang mit ihrer persönlichen Entwicklung erleben können. Deshalb sind für Weleda die Prinzipien der Dialogischen Führung Leitlinien zeitgemäßer Orientierung. Als Dialogische Führung wird eine Unternehmenskultur bezeichnet, in der die Mitarbeiter zunehmend aus eigener Einsicht und

selbstverantwortlich handeln. So gesehen, heißt Führung Bedingungen zu schaffen, dass andere Menschen im Sinne des Ganzen selbstverantwortlich handeln können. Jeder einzelne Mitarbeiter wird als individueller Mensch – und nicht nur in seiner Rolle oder Funktion – wahr- und ernst genommen. Deshalb liegt uns auch die individuelle Balance zwischen der persönlichen, familiären und beruflichen Lebensgestaltung besonders am Herzen. Eine wesentliche Aufgabe jedes Führungsverantwortlichen ist es, individuelle Entwicklungschancen zu erkennen, und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Weiterbildung zu fördern. Förderung setzt allerdings Initiative und Bereitschaft der Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen voraus.

Wir haben heute gelernt, Organisationen nicht nur konstruktiv-mechanistisch zu denken – sondern als lebendige Organismen zu begreifen. Entscheidend für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist nicht nur dasjenige, was wir zählen, messen und wiegen können – entscheidend ist in erster Linie Sinngabung und Orientierung. Wie entwickelt man nun eine tragende Interessens-, Vertrauens- und Verantwortungskultur? Vor dem Hintergrund eines sinnigen und praktischen Diagnoseinstrumentes (die 7 Ebenen einer Organisation) wird in dem Praxisbeitrag die Weleda-PE-Strategie stufenweise skizziert. Im Mittelpunkt dabei die Dialogische Führung und Zusammenarbeit: Als Idee, als sich bildende Haltung und als praktisches Werkzeug und soziale Technik. Dialogische Führung und Zusammenarbeit ist nicht spektakulär, sondern der Erfahrung und dem gesunden Menschenverstand einleuchtend. Es ist ein Instrument, das bei laufender Übung und Ausübung immer besser und schöner klingt. Wir teilen ein kollektives Bild von guter Zusammenarbeit: Wir wollen gesehen werden gefragt sein und mit gestalten können. Gesunde Führung folgt dem Salutogenese-Ansatz des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky. Dieser Ansatz moderner Gesundheitsforschung kennt die Bedingungen, wann es uns gut geht und wir in der Lage sind, unser Bestes zu geben: Wenn wir die Welt um uns herum verstehen, als sinnvoll erleben – und wenn wir diese handhaben können. Der Praxisbeitrag wird zeigen: Es sind oft die einfachen Dinge, die uns zum Erfolg führen!

*„Sag es mir, und ich vergesse es.
Zeige es mir, und ich erinnere mich.
Lass es mich tun, und ich behalte es.“*



DGFP-KONGRESS 2011 PERSONALMANAGEMENT INTEGRIERT

individuell – flexibel – vielfältig

FORUM

MIT LEADERSHIP IN DIE ZUKUNFT

Zusammenfassung des Beitrags

Markenorientierte Führung – Leadership Branding

9. Juni 2011, 12:30 – 13:15 Uhr



Jörg Rabe von Pappenheim
Personalvorstand, DATEV eG,
Nürnberg

Die Wahrnehmung einer Unternehmensmarke gewinnt auch auf dem Personalmarkt wachsende Bedeutung. Eine Arbeitgebermarke wird in erster Linie von den handelnden Mitarbeitern und Führungskräften geprägt, die die Markenwerte im Alltag mit Leben füllen. Die Markenidentität eines Unternehmens auf dem Personalmarkt steht natürlich in einem engen Zusammenhang zur Unternehmensmarke, entwickelt jedoch eine eigenständige Wahrnehmung.

In seinem Vortrag beschreibt Jörg v. Pappenheim den Prozess der Neupositionierung der Arbeitgebermarke DATEV sowie der Entwicklung eines markenorientierten Führungsverständnis, an dem Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Bereichen des Unternehmens beteiligt waren. Ein bereichsübergreifend besetztes Projektteam steuerte den Prozess gemeinsam mit externen Beratern.

Als Ergebnis liegt ein geschärftes Führungsverständnis vor, das in der Tradition bestehender Führungs- und Verhaltensleitlinien des Unternehmens steht, sich aber neu auf die Zukunft im Arbeitgeberwettbewerb um Talente ausrichtet. Führung bei DATEV heißt: souverän gestalten, gestalten lassen und Gestaltung einfordern.

Mitarbeiter sind Zukunftsgestalter. Führung schafft Gestaltungsräume. Nicht nur in der wissensbasierten IT-Branche kommt es auf das volle Potential jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters an. Nur so können künftige Anforderungen an Innovationskraft, Serviceleistungen und Produktivität bewältigt werden.

Raum für Gestaltung steht ebenso für die Attraktivität als Arbeitgeber, wie für den geschäftlichen Erfolg als Unternehmen. Dies entspricht dem Marken-Claim der DATEV: Zukunft gestalten. Gemeinsam.

FORUM

MIT LEADERSHIP IN DIE ZUKUNFT

Zusammenfassung des Beitrags

Führung 2.0 - Generation Y

9. Juni 2011, 14:30 – 15:15 Uhr

Alike Pietsch

Leader IMT Germany Skill Development
Center – IBM Sales & Distribution,
Human Resources, Ehningen



In der heutigen Unternehmenswelt arbeiten bis zu fünf Generationen zusammen: Die „Nachkriegs-Generation“, die „Baby-Boomer-Generation“, die „Generation X“, die „Generation Y“ und die neue „Generation Z“. Zwischen den Mitarbeitern dieser Generationen ist eine Verschiebung im Wertesystem zu beobachten, die veränderte Anforderungen und Erwartungshaltungen an die Arbeitswelt und die Führungskräfte mit sich bringt. Charakteristika der Generation Y sind bspw. die Forderung nach Sinn und Freude an der Arbeit sowie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und außerberuflichen Aktivitäten. Die Mitarbeiter der Generation Y weisen eine hohe Leistungsbereitschaft auf. Sie erwarten regelmäßiges Feedback im Sinne einer Wertschätzung und einer leistungsgerechten Vergütung, ständige Weiterbildung und Entwicklungsperspektiven spielen hier eine zentrale Rolle. Im beruflichen wie privaten Leben der Generation Y sind moderne Informations- und Kommunikationstechnologien nicht wegzudenken. Diese ersetzen keineswegs die traditionellen Formen der Kommunikation, sondern ergänzen diese vielmehr. Diese und weitere Faktoren stellen neue Anforderungen an die Arbeitswelt und die Führung. Welches Image hat das Unternehmen? Welche flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsort-Modelle bietet mir das Unternehmen? Wie abwechslungsreich ist meine Arbeit? Wie ist das Betriebsklima? Wie wertschätzend geht das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern um? Wie erhalte ich konstruktives Feedback, das mich in meiner Entwicklung fördert? Welche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Perspektiven bietet

mir das Unternehmen? Wie viel Freiraum habe ich in meinem Verantwortungsbereich? Wie ist der Führungsstil? Wie offen und transparent ist die Kommunikation und auf welchen Plattformen kann ich mich intern und extern austauschen? IBM agiert als global integriertes Unternehmen in über 170 Ländern mit mehr als 420.000 Mitarbeitern weltweit. Über 50% der Mitarbeiter sind weniger als 5 Jahre im Unternehmen. Der Arbeitsalltag ist geprägt von einem respektvollen und aufrichtigen Umgang miteinander. Flache Hierarchien und offene Kommunikation auf Basis eines Vertrauensverhältnisses sind wichtige Faktoren für die IBM Unternehmenskultur. Hierunter fällt bspw. der flexible Umgang mit Arbeitszeit und Arbeitsort. Mehr als 50% der IBM Mitarbeiter arbeiten mobil. Themen wie Diversity oder die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sind bei IBM seit Jahren ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur und -strategie. In 2003 haben IBMer in einem weltweiten Online-Brainstorming ihre IBM Werte gemeinsam erarbeitet. Aus diesem „ValueJam“ sind drei Leitgedanken entstanden, die die Kultur und Arbeitsweise bei IBM prägen: „Engagement für den Erfolg jedes Kunden“, „Innovationen, die etwas bedeuten – für unser Unternehmen und für die Welt“, „Vertrauen und persönliche Verantwortung in allen Beziehungen“. Aufbauend auf diesen Werten und initiiert durch den Wandel von einer relativ starren und nationalen hin zu einer global integrierten Organisationsform haben IBMer für sich ein Set von „Competencies“ definiert, die herausragendes Führungsverhalten für alle IBM Mitarbeiter beschreiben und die Anforderungen an Führung in einer global integrierten Welt und von unterschiedlichen Generationen neu definieren. Parallel dazu setzt IBM zahlreiche innovative Technologien zur Kommunikation und Kollaboration ein, die es Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht, sich weltweit intern wie extern auszutauschen. Hierzu gehören neben Medien zur Echtzeitkommunikation, Wikis, Blogs, Expertenforen, Jams, etc. auch virtuelle Plattformen und soziale Medien für Weiterbildung, Mentoring und Feedback.