

Führung kultivieren

Wie Feinkost Käfer positiv das Betriebsklima beeinflusst

Text: Martina Eberl

Führungspositionen passend zu besetzen ist wichtig für den Erfolg eines Unternehmens. Denn Führungskräfte haben einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit und die Kompetenz der Mitarbeiter. Darum beschäftigen wir uns bei Käfer seit 2012 auf Wunsch der obersten Führungsriege intensiv mit einem strukturierten Auswahl- und Entwicklungsprozess. Nachfolgende Erfahrungen und Maßnahmen sind daraus entstanden. Bauchgefühl

reicht im Auswahlverfahren nicht. Häufig werden Beförderungen und Neueinstellungen aber danach entschieden. Auch wenn Intuition hilfreich sein kann, birgt sie Risiken durch Wahrnehmungsfehler, die unbewusst greifen. Daher ist es wichtig, die Beurteilung mit konkreten Anforderungen abzugleichen. Zur Potenzialeinschätzung eignen sich zum Beispiel folgende Kriterien: überdurchschnittliche Leistungen, Fähigkeiten, anspruchsvolle Herausforderungen zu bewältigen, Entwicklungsbereitschaft, Lernfähigkeit, Kompetenz zur Selbstreflexion, eine positive Haltung, Belastbarkeit und Durchhaltevermögen. Es hat sich übrigens bewährt, andere Personen wie die Personalabteilung oder Führungskräfte aus einem anderen Bereich einzubeziehen.

Für die Besetzung von Führungspositionen braucht es mehr als die Erfüllung des Anforderungsprofils. Bei Feinkost Käfer besetzen wir Führungskräfte am liebsten intern. Denn es ist uns wichtig, dass unsere Unternehmenswerte hochwertig, überraschend, emotional, liebenswert und einzigartig durch alle Hierarchieebenen hindurch gelebt werden. Führungskräfte, die aus den eigenen Reihen aufsteigen, verstehen unseren Dienstleistungsanspruch und können diese Werte vorleben. Beförderungen bieten zudem Mitarbeitern Karriere- und Entwicklungsperspektiven. Das stärkt auch die Attraktivität als Arbeitgeber.

Bei der Besetzung von Führungspositionen mit externen Kandidaten ist neben der fachlichen Eignung die Passung zur Unternehmenskultur mindestens genauso wichtig. Wir haben beobachtet, dass es Managern, die es gewohnt sind, in Konzernstrukturen zu arbeiten, schwerfallen kann, sich in unserem Familienunternehmen zurechtzufinden. Daher haben wir begonnen, „Erwartungsdialoge“ vor der Einstellung zu führen. In diesem offenen Austausch geht es um Erwartungen an die Zusammenarbeit und an die Führung, um anstehende

„Bei der Besetzung von Führungspositionen braucht es mehr als die Erfüllung des Anforderungsprofils.“

Herausforderungen, um den idealen Informationsaustausch und um hilfreiche Unterstützung. Dies gibt beiden Seiten mehr Orientierung darüber, inwiefern die Unternehmenskultur passend ist. Denn genau wie für das Unternehmen ist ein Stellenwechsel auch für den Kandidaten eine weitreichende

Entscheidung. Führungskraft zu werden, ist nicht für jeden eine tolle Belohnung. Wer erfährt, dass er für einen Aufstieg in Betracht gezogen wird, fühlt sich meist

erst einmal geschmeichelt. Leider habe ich aber auch erlebt, dass manchen gar nicht bewusst ist, welche Veränderungen mit einer Führungsposition einhergehen. Fluktuation von Mitarbeitern, die sich von der neuen Rolle überfordert fühlen oder feststellen, dass die Position doch nicht das Richtige für sie ist, ist vermeidbar. Gute Experten sind nicht automatisch gute Führungskräfte.

Bei Käfer bieten wir deswegen ein Development Center an, in dem die individuellen Stärken und Lernfelder analysiert werden und Teilnehmer ein ausführliches Feedback und eine Beratung zur Entwicklung erhalten. Zusätzlich haben wir einen Orientierungs-Workshop ins Leben gerufen, den wir der Seminarreihe „Käfer Next Generation“ für Nachwuchsführungskräfte vorschalten. Darin beschäftigen sich die Teilnehmer intensiv damit, welche Aufgaben und Chancen in einer Führungsrolle auf sie zukommen.

Systematische Entwicklung in der Käfer Akademie

Uns ist wichtig, dass sich die Teilnehmer mit der Frage „Will und kann ich überhaupt führen?“ auseinandersetzen. Ziel ist, dass Käfer von Menschen geführt wird, die von innen heraus dazu motiviert sind und sich bewusst für den fordernden Führungsjob entscheiden. Gleichzeitig wollen wir allen, die feststellen, dass eine Führungslaufbahn nicht das passende Karrieremodell ist, eine Alternative auf fachlicher Ebene bieten. Führungskompetenzen kann man trainieren. Ein Ziel der Führung ist, Mitarbeiter dazu zu befähigen, ihre Aufgaben engagiert und erfolgreich zu bewältigen und so zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Die Käfer Akademie bietet firmenintern als auch externen Kunden eine systematische Führungskräfte-Entwicklung an. Dabei stellen wir



Inbesondere bei jungen Mitarbeitern beeinflussen Führungskräfte das Engagement; hier gut gelaunt im Feinkostladen von Käfer.

Foto: Feinkost Käfer

Führungsstil anzupassen. Dieses Prinzip wird sehr schnell verstanden. Für die Umsetzung in die Führungspraxis ist es notwendig, diese Art der Gesprächsführung zu üben. Durch Simulation erleben die Teilnehmer, wie sie durch Fragen den Mitarbeiter dazu anregen, selbst Lösungen zu finden. Damit der Transfer vom Seminar in die Praxis gelingt, sind neben einer systematischen Selbstreflexion und konstruktivem Feedback auch Wiederholungen unerlässlich. Deshalb ist das Programm modular aufgebaut. Die Führungskräfte werden sechs Monate lang begleitet. Besonders wertvoll empfinden die Teilnehmer neben den Übungen auch den Erfahrungsaustausch und die kollegialen Beratungen zu aktuellen Anliegen aus ihrem Führungsalltag.

Wirkungsvolle Maßnahmen für Motivation und Engagement

Führungskräfte haben Einfluss auf das Engagement. Wenn unerfahrene Führungskräfte beobachten, dass das Engagement eines Mitarbeiters nachlässt, neigen sie dazu, eine ganze Bandbreite an Motivationsmaßnahmen umzusetzen. Oder sie entscheiden sich für das andere Extrem und drohen disziplinarische Konsequenzen an. Leider zeigen diese Maßnahmen nicht immer die erhoffte Wirkung, was zu weiterer Verärgerung führen kann. Die Perspektive, erst einmal zu fragen, was los ist und aktiv zuzuhören, also zwischen den Zeilen zu lesen, ist für viele neu. Für Führungskräfte heißt das nicht, dass sie jede vorgeschlagene Lösung akzeptieren müssen. In den meisten Fällen wissen Mitarbeiter aber sehr gut, was sie brauchen und was angemessen ist.

Weiterbildung ist ein erster Schritt. Seminare bieten eine wertvolle Plattform zum Austausch. Sie vermitteln neues Wissen und bieten einen geschützten Rahmen, um neue Verhaltensweisen zu üben. Doch nur durch den Besuch eines Seminars ist man noch keine gute Führungskraft. Die Begleitung durch angemessene Anleitung und Hilfestellung, durch das Übertragen von neuen Aufgaben, durch regelmäßiges Feedback und Ermutigung haben einen enorm großen Einfluss auf die Entwicklung von Führungskompetenzen. Optimal ist ein Zusammenspiel aus Personalentwicklungsmaßnahmen und Feedback zur Umsetzung am Arbeitsplatz durch die Führungskraft. Die beschriebenen Maßnahmen wurden in enger Abstimmung mit den Geschäftsführern, Führungskräften aus anderen Hierarchie-Ebenen und durch Befragung von Mitarbeitern entwickelt. Durch die Beteiligung der Führungskräfte hinsichtlich Bedarfsermittlung, Seminarinhalten und Teilnehmer-Nominierung sind die Programme gut in der Organisation verankert. Dies beeinflusst spürbar positiv die Unternehmenskultur. ~



Die Autorin ist Personalleiterin Recruiting und Entwicklung bei Feinkost Käfer und leitet die unternehmenseigene Akademie.

häufig fest, dass es für Führungskräfte ungewohnt ist, Mitarbeiter durch Fragen eigene Lösungen entwickeln zu lassen. Insbesondere Nachwuchsführungskräfte bringen in der Regel ein tiefes fachliches Know-how mit: Sie wissen, wie Aufgaben am besten bewältigt werden und finden bei Problemen schnell passende Handlungsstrategien. Das kann dazu führen, dass sie ihren Mitarbeitern sehr detailliert erklären, wie etwas zu erledigen ist oder bei Schwierigkeiten die Aufgabe selbst in die Hand nehmen. Dadurch bestätigen sie zwar ihre eigenen Fähigkeiten, doch die Kompetenz ihrer Mitarbeiter fördern sie nicht. Im Gegenteil: Mitarbeiter können den Eindruck gewinnen, dass ihr Mitdenken nicht erwünscht ist.

Andererseits klagen Führungskräfte darüber, dass sie wegen jeder noch so kleinen Entscheidung gefragt werden. Deshalb ist ein Schwerpunkt des Trainings, Bewusstsein für förderliches Führungsverhalten zu schaffen. Die Führungskräfte lernen, die Kompetenz der Mitarbeiter bezogen auf die jeweilige Aufgabe richtig einzuschätzen und daran anknüpfend ihren