

# Personalentwicklung bringt die besten Zinsen!

Von Wolf Rübner

Ein großes Ärgernis und Hindernis ist in vielen Betrieben die Führungskultur. Ein geflügelter Satz lautet „Sie kamen wegen des Unternehmens und gingen wegen des Chefs.“ Fachkräfte werden wegen ihrer guten Leistung zum Chef befördert, sind aber häufig genau mit dieser Rolle überfordert. Ganz ohne Hierarchie wird es auch in einer Netzwerk-Ökonomie nicht gehen. Wir müssen Führung neu denken: Die klassische Weisungsbefugnis muss durch kommunikative Kompetenz und Empathie ergänzt werden.

*“CFO asks CEO: What happens if we invest in developing our people and they leave us? CEO: “What happens if we don’t and they stay?”*”

Man wird nicht als Führungskraft geboren, das muss man lernen und trainieren. Der Neurobiologe Prof. Gerald Hüther warnt vor der Druck-Methode, das wäre kurzfristig effektiv, aber auf Dauer erzeuge es bei den Mitarbeitern negative Gefühle wie Angst, Verunsicherung, Ablehnung, Ohnmacht und Wut. Auch Belohnungen führen langfristig in eine Sackgasse, weil die gesetzten Reize immer stärker werden müssen. Strafen und Belohnungen – ein System wie im Zirkus. Viele

Führungskräfte verbringen ihre Zeit vor allem damit, die Mitarbeiter zu bändigen. Es entwickeln sich mit der Zeit enorme Reibungsverluste durch unmotivierte, entmutigte, resignierte, nur noch auf ihr eigenes Wohlergehen fixierte, jede Veränderung ablehnende Mitarbeiter.

## **Königsmacher statt Zwergen-Produzent**

Ein unterstützender Führungsstil dagegen weckt in Mitarbeitern das Gefühl, mit seinen besonderen Fähigkeiten gebraucht zu werden. Gute Führung bringt zur Entfaltung, was zukunftsfähige Unternehmen benötigen: Mitdenken, Mitgestalten, Teamgeist und vor allem Kreativität. Weiterbildung bindet – jetzt liegt der Fokus auf den Mitarbeitern. Diese möchten sich entwickeln und qualifizieren.

Weiterbildung ist ein starker Bindungsfaktor und fördert die Zufriedenheit, wie eine Studie der HHL Leipzig Graduate School of Management herausgefunden hat. Die Aussage „Je besser das Angebot an regelmäßigen Schulungen, desto geringer die akute Wechselbereitschaft“ fand

eine hohe Zustimmung unter den Befragten.

Gleiches galt für die Aussage „Je häufiger es Schulungen für die Mitarbeiter gibt, desto höher ist ihre Zufriedenheit im Arbeitsumfeld.“ Dieses Thema sollte man konzeptionell angehen und ein jährliches Budget bereitstellen und einen Schulungsplan, der mit den Vorgesetzten und Mitarbeitern bedarfsorientiert ausgearbeitet wird. Einige Unternehmen der Branche haben eigene Akademien institutionalisiert, um die Bedürfnisse besser und kostengünstiger abzudecken als es offene Seminare können, die am Weiterbildungsmarkt angeboten werden.

Fazit: Die Revolution auf dem Arbeitsmarkt ist im vollen Gange. Vier Antriebskräfte stehen hinter dieser „Work Revolution“: Demographie, Wertewandel, Technologie und Globalisierung lassen keinen Stein auf dem anderen. Schon eine einzige würde genügen, das Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu verändern. Das Zusammenspiel der vier Kräfte führt jedoch zu einer fundamentalen Umwälzung von dem, was wir einmal Arbeit nannten.



Quelle: EventCampus

HCC  
1/1

# „Völlige Transparenz über den Status Quo des Unternehmens“

Burkhard Schmitz (BS) ist geschäftsführender Gesellschafter von BROICH PREMIUM CATERING. Seit der Gründung im Jahr 1891 hat sich das Unternehmen der Familie Broich Schritt für Schritt zu einem modernen Event-Catering für nationale und internationale Veranstaltungen aller Art entwickelt. Beschäftigt werden 125 feste Mitarbeiter. Wie geht das erfolgreich? Das Gespräch führte Wolf Rübner (WR).

**WR: Auf welchen Wegen rekrutieren Sie neue Mitarbeiter?**

**BS:** Hauptsächlich arbeiten wir mit Plattformen wie Jobsterne und GastronomieCareer, also Medien, die sehr branchenspezifisch sind und genau die potenziellen Mitarbeiter ansprechen, deren spezifische Fachkenntnisse erforderlich sind. Darüber hinaus haben wir Kooperationen mit verschiedenen Schulen und bieten dort Bewerbertrainings und Praktika an und stellen uns als Arbeitgeber vor.

Auch besuchen wir Job-Messen oder Azubi-Speed-Datings um uns im Markt zu positionieren und unsere Ausbildungsberufe vorzustellen. Außerdem rekrutieren wir unsere Fach- und Führungskräfte aus un-



© www.JoergKuester.com

seren eigenen Reihen, da wir in der BROICHAKADEMIE die Mitarbeiter so bedarfsgerecht schulen und weiterentwickeln, dass wir sie optimal auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen vorbereiten.

**Welche Bedeutung hat die Arbeitgeber-Marke für Ihr Unternehmen?**

Broich hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte stark weiterentwickelt. Wir sind nicht nur als exklusiver Premium Caterer sondern auch als Experte im Bereich Location Management gewachsen und haben unser traditionelles Familienunternehmen zu einem innovativen und modernen Unternehmen entwickelt. Dabei haben wir unsere Wertvorstellungen den Anforderungen der Kunden und Mitarbeiter angepasst und sind uns dennoch treu geblieben. Die Marke Broich steht für hundert

Prozent Perspektiven, hundert Prozent Sicherheit und hundert Prozent Glaubwürdigkeit.

**Welche Maßnahmen setzen Sie zur Mitarbeiterbindung ein?**

Das wichtigste Gut eines Unternehmens sind kompetente Mitarbeiter. Und wie man weiß, ist ein Mitarbeiter am zufriedensten, wenn man ihm Verantwortung überträgt. Alle anderen Dinge wie Vergütung, Titel, Statussymbole kommen erst weit danach. Unsere Mitarbeiter erhalten völlige Transparenz über den aktuellen Status Quo des Unternehmens. Mit regelmäßigen Meetings schärfen wir den Blick für unternehmerisches Denken und Handeln und erarbeiten gemeinsam mit der Mannschaft so genannte Fokuspläne, damit wir - wie der Name schon sagt - den Fokus auf dem Weg zum Ziel nicht verlieren.

Denn: Wenn jeder seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet und den Mehrwert sieht, ist auch jeder zufrieden. Das ist das beste Instrument der Mitarbeiterbindung. Natürlich bieten wir auch noch viele weitere Dinge wie z.B. Karrieremöglichkeiten durch persönliche Entwicklung und Weiterbildung, flexible Arbeitszeiten, gute Vorgesetzte und eine faire Vergütung und Benefits.

**Existieren verbindliche Führungsgrundsätze oder ein Unternehmensleitbild?**

„Wir verschenken Augenblicke“ ist unser Motto, auf dem wir unser Broich-Credo aufbauen. Hier wird unsere Vision und Mission konkretisiert sowie deutlich gemacht, was unser Selbstverständnis ist. Darüber hinaus erhält jeder Mitarbeiter eine so genannte 10+ Karte, in der alle unsere Grundsätze und Leitlinien noch einmal erklärt werden.

Zu Beginn jeden Jahres wird ein ManagementBook durch die Führungskräfte erstellt, mit welchem die Kolleginnen und Kollegen im täglichen Doing arbeiten. In unserer BROICH-FÜHRUNGSKRAFT lernen junge und angehende Führungskräfte, was es bedarf, ein Team zu führen – und da gehört eine Menge zu.

## Ruhr Tourismus 1/1

## Was ist Ihre Great-Place-to-Work-Botschaft?



© Great Place to Work®

Die Überschrift ist nicht zufällig gewählt. Der amerikanische Zertifizierer ist wohl der bekannteste Arbeitgeber-TÜV. Dieses Modell stellt eine erste Checkliste dar, mit der man sein eigenes Unternehmen durchleuchten kann. Arbeit macht einen großen Teil unseres Lebens aus, doch hängen Leistung und Produktivität stark von den Arbeitsbedingungen ab. Wohlfühl-Arbeitsplätze sind keine Liebhaberei des

Arbeitgebers, sondern in unserer Dienstleistungsgesellschaft eine sinnvolle Investition.

Der schon zitierte Hirnforscher Gerald Hüther betont in einem Interview mit der F.A.S. (Nr. 50/2015) noch einen ganz anderen Aspekt: „Wir sind soziale Wesen. Unser Gehirn strukturiert sich ein Leben lang vor allem aufgrund der Erfahrung mit anderen. Wir sind so angelegt, dass wir immer nach Gelegenheiten suchen, mit an-

deren gemeinsam etwas zu tun... Erst die Arbeit macht uns zu Menschen.“ Mitarbeiter möchten auch stolz auf ihr Unternehmen sein (vgl. GPTW-Modell). In Zeiten des Fachkräftemangels ist eine starke Arbeitgebermarke für die Attraktivität eines Unternehmens beinahe so wichtig wie die Absatzmarke. Es sind nämlich zwei Seiten der gleichen Medaille!

### Schöne neue Arbeitswelt

Gehälter, Sozialleistungen und Karrierepfade eignen sich immer weniger als Unterscheidungskriterien etwa bei Agenturen. Arbeitsplatzkultur und Lifestyle gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Nach Rich Karlgaard, Herausgeber des Wirtschaftsmagazin Forbes ist „der Zusammenbruch des Organisations-Prinzips von Befehlen und Kontrollieren das charakterisierende Ereignis unseres Zeitalters“.

Die Erwartungen, Wünsche und Forderungen von Mitarbeitern haben sich in den letzten Jahren radikal verändert. Sie erwarten u.a. einen Sinn in ihrer Aufgabe, Anerkennung, Gemeinschaft, Transparenz und Entwicklungsperspektiven. Die Ansprüche an die Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen wachsen.

### Europas Beste Arbeitgeber 2016

Mitte Juni hat das internationale Forschungs- und Beratungsinstitut „Great Place to Work“ (GPTW) in Dublin die diesjährigen Gewinner des Wettbewerbs bekannt gegeben. Erfreulich aus deutscher Sicht: Insgesamt 23 deutsche Unternehmen und Niederlassungen europaweit tätiger Konzerne platzierten sich dabei auf der jährlich veröffentlichten 100-Besten-Liste. Gewertet wird in den Kategorien Multinationale Unternehmen sowie Unternehmen mit über 500 bzw. unter 500 Mitarbeitern. GPTW hat sich der Benchmark-Idee verschrieben, Unternehmen bei der Entwicklung einer förderlichen Arbeitsplatzkultur zu unterstützen. Das Netzwerk ist in 50 Ländern aktiv und unterhält ein deutsches Büro in Köln.  
[www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de)

### Best Practice

Klaus Kobjoll mit seinem Hotel Schindlerhof war schon immer ein Pionier für Führungskultur. Zum Jahresauftakt 2016 erhielten alle Mitarbeiter einschliesslich der Azubis ein iPad, das sie sowohl geschäftlich als auch privat nutzen können.

Im Mittelpunkt steht die Toolbox, über die alle Mitarbeiter untereinander kommunizieren können. Die App umfasst fünf Hauptbereiche, Detailanwendungen sind ein Stimmungsbarometer, ein Ideenmanagement, Dienstpläne und eine Chat-Funktion.

## „Gemeinschaft ist sehr wichtig“

Im Jahr 1996 gründeten die beiden Töchter von Reinhold Würth – Marion und Bettina – eine Agentur für Events & Incentives. Inzwischen bestehen Büros in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Spanien und Italien mit insgesamt 150 Mitarbeitern. marbet aus Künzelsau profiliert sich mit einem Konzept, das an der Balance zwischen Arbeits- und Privatleben ansetzt: Die Säulen sind ein ausgetüfteltes Arbeitszeitmodell mit einer 37-Stunden-Woche und eine Burn-out-Prävention als externe Mitarbeiterberatung, die anonym und kostenlos ist. Ein Check bei Ralph Herrmann (RH), Geschäftsführer der marbet Marion & Bettina Würth GmbH & Co. KG.

**WR: Auf welchen Wegen rekrutieren Sie neue Mitarbeiter?**

**RH:** Über verschiedene Wege. Wir pflegen vor allem viele Kontakte zu möglichen künftigen Mitarbeitern. Ein relevanter Weg sind zusätzlich unsere eigenen Leute, die mit ihren Verbindungen weitere mögliche Mitarbeiter ansprechen und die Marke marbet nach außen tragen. Klassisch natürlich über unsere Homepage, Online-Stellenanzeigen und über diverse Plattformen inklusive Social Media sowie über regelmäßige Besuche an Partnerhochschulen.



Quelle Fotos: EventCampus

**Welche Bedeutung hat die Arbeitgeber-Marke für Ihr Unternehmen?**

Im den vergangenen Jahren haben wir uns zusammen mit den Mitarbeitern und den Führungskräften mit unseren Marktwerten beschäftigt und ein umfassendes Modell entwickelt, diese zu kommunizieren und zu leben. Aus diesem Modell entstand die Arbeitgeber-Marke marbet. Hier war es uns sehr wichtig, dies gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen zu tun, denn nur so können diese von jedem angenommen, verinnerlicht und auch nach außen gelebt werden. Vom Auszubildenden bis zur Geschäftsführung.

**Welche Maßnahmen setzen Sie zur Mitarbeiterbindung ein?**

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Zugriff auf eine Vielzahl von Sozialleistungen, die neben der monetären Entlohnung die Attraktivität beeinflussen. Wesentliche Faktoren für die Mitarbeiterbin-

sagen. Doch gerade im Alltag sind es die vielen kleinen Aufmerksamkeiten, die den Unterschied machen: Das marbet Gesundheitsmanagement inkludiert kostenfreies Wasser, Tee, Kaffee und Obst sowie die Auswahl an vielen Sportangeboten. Dies trägt zu einem positiven Betriebsklima bei. Durch die Konzernzugehörigkeit genießen unsere Mitarbeiter außerdem eine Menge an unterschiedlichen Mitarbeiterangeboten und -vergünstigungen.

**Existieren verbindliche Führungsgrundsätze oder ein Unternehmensleitbild?**

Ja, auch das Unternehmensleitbild und das Führungsleitbild haben wir in einem Workshop gemeinsam mit unseren Führungskräften entwickelt und zum Leben gebracht.

### Zum Autor

Wolf Rübner gründete 2002 mit EventCampus e.K. eine auf die Live-Kommunikations-Branche spezialisierte Beratung, zu deren Kunden Agenturen, Messebau und Event-Dienstleister zählen. Beratungsfelder sind Marketing und Personal (Recruitment), außerdem Trainings für Führung und Präsentation. Der Autor ist seit 30 Jahren auf Kunden-, Dienstleister und Agentur-Seite im Eventmarkt aktiv und arbeitete für diverse Marken und Unternehmen als Creative und Account Director. Als Mitglied der Geschäftsleitung der kogag sammelte er Erfahrung als fachlicher und disziplinarischer Vorgesetzter.  
[www.eventcampus.com](http://www.eventcampus.com)

