AUSGABE 2018/2019

HRler

Fakten, Trends und Menschen aus dem Personalwesen

UNTERNEHMEN
WAS WIR VOM SPITZENSPORT LERNEN KÖNNEN

TEAMARBEIT GEFRAGT:

Führung im Wandel

STANDPUNKT:
DER KLASSISCHE CHEF IST »OUT«

WAHLTAG:
CHEF PER VOTUM

CHANGE:
BODO JANSSEN MACHT JETZT ALLES ANDERS

Ein Magazin der Piening-Gruppe

Erwartungen an Führung einstellen. Hinzu kommen eine notwendige Komplexitätstoleranz und Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Entscheidungen, weil wir in diesem volatilen Markt nur im Team bestehen können.«

Derzeit erarbeitet ein funktionsübergreifendes, internationales Team aus SMA-Mitarbeitern und Führungskräften in einem partizipativen Prozess neue Führungsgrundsätze und -prinzipien. Dabei werden so viele unterschiedliche Perspektiven wie möglich in die Entwicklung einbezogen.

Change als Chance

Komplexität und hohe Dynamik gehören zu den großen Herausforderungen der Energiebranche. SMA hat sich, wie das Handelsblatt schreibt, »vom Massenhersteller zum digitalen Solarpionier« entwickelt.

Wer seinen Kunden Komplexität abnehmen will, muss sie intern auch managen können. Führungsaufgaben werden dafür nicht mehr nur von Führungskräften wahrgenommen, sondern auf verschiedene Schultern verteilt. So treffen beispielsweise Teams selbstständig ihre Entscheidungen. »Dafür muss Führung in Zukunft viel weniger kleinteilig sein, stattdessen mehr noch als heute Visionen bereitstellen und Mitarbeiter befähigen«, so Alexander Naujoks, Executive Vice President Human Resources.

Das geschieht zum Beispiel durch neue Führungsansätze wie agiles Führen: Konkret bedeutet das, dass die Führungskraft nicht mehr alle Entscheidungen selbst trifft und dafür alles wissen muss. Stattdessen schafft sie den richtigen Rahmen, damit die Mitarbeiter, die das Wissen haben, gut arbeiten können und unterstützt darin, die richtigen Entscheidungen zu treffen. »Das bedeutet aber auch, dass Führungskräfte von ihren Mitarbeitern Eigenverantwortung, Leistung und Feedback erwarten können«, so Ulrich Hadding, Personalvorstand und Arbeitsdirektor.

Wichtig ist, dass Agilität nur eine von mehreren Antworten auf die Herausforderungen sein kann. In der Praxis geht es oft darum, herauszufinden, wo es agile und wo es klassische Führung braucht. Kultur und auch Führungskultur lassen sich aber nicht anordnen. Gute Führung braucht die dafür notwendige Aufmerksamkeit und den Austausch mit anderen. »Wer andere gut führen will, muss zuallererst sich selbst gut kennen, kontinuierlich reflektieren und weiterentwickeln«, unterstreicht Ulrich Hadding.

Die 63,3 MW Catalagan Solar Farm auf den Philippinen wurde mit SMA-Technik gebaut. Sie liefert Energie für die gesamte Region.

Dafür probiert SMA unterschiedliche Vernetzungs- und Lernformate aus. Anfang des Jahres hat ein internationales, virtuelles Barcamp mit Führungskräften aus allen Niederlassungen zum Thema »Global Leadership« stattgefunden. Gerade ist ein Leadership Lunch in Planung, der einmal monatlich beim ungezwungenen Mittagessen die Möglichkeit bietet, zu unterschiedlichen Führungsthemen ins Gespräch zu kommen. Neben klassischen Trainings bietet SMA ihren Führungskräften Entwicklungsprogramme an, bei denen die Teilnehmer selbst mitbestimmen, was sie lernen wollen. Dieses Leadership Development Program (LDP) sei eine tragende Säule zum Thema Führung, betont Kristina Beer. »Außerdem wird bei SMA viel Wert auf Feedback gelegt. Neben regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, der zweijährlichen Mitarbeiterbefragung sowie der Möglichkeit zu multidirektionalem Feedback sind kontinuierliche Rückmeldungen zur eigenen Arbeit ein wesentliches Element zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften. Dadurch verändern sich langsam auch die Vorbilder und die Dinge, die in der Organisation gelebt und getan werden.« Manchmal, wenn die Zeit drängt, weil gerade eine ganze Branche im Umbruch ist, geht es, wie bei SMA, auch etwas schneller. P

Vom Wechselrichter zur Systemtechnik

Die SMA Gruppe ist ein global führender Spezialist für Photovoltaik-Wechselrichter, einer zentralen Komponente jeder Solarstromanlage. Intelligente Energiemanagement-Lösungen sowie umfangreiche Servicedienstleistungen bis hin zur operativen Betriebsführung von Solarkraftwerken runden das Angebot von SMA ab. Hauptsitz des Unternehmens ist Niestetal bei Kassel. SMA ist in 20 Ländern vertreten und beschäftigt weltweit mehr als 3.000 Mitarbeiter, davon allein 500 in der Entwicklung. Die mehrfach ausgezeichnete Technologie von SMA ist durch über 1.100 Patente und eingetragene Gebrauchsmuster geschützt. SMA Solar Technology AG ist seit 2008 im Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse (S92) notiert und aktuell als einziges Unternehmen der Solarbranche im TecDAX gelistet.

www.sma.de

WAS WIR VOM **SPITZENSPORT** LERNEN KÖNNEN!

Mehr Teamgeist, mehr Kommunikation und ein ausgewogenes Zusammenspiel von Belastung und Erholung, damit das Optimale erreicht wird – der Mentaltrainer Markus Hornig erklärt, was Unternehmen und Manager vom Spitzensport lernen können.

Herr Hornig, was können Unternehmen vom Spitzensport lernen?
Nirgendwo anders geht es so sehr um Leistung und Perfektion wie im Sport. Der Tag eines Athleten ist strukturiert, Teamwork spielt eine große Rolle, alles wird dem Erfolg untergeordnet. Unternehmen können von diesen Erfahrungen profitieren.

Von wem besonders? Vom Einzelsportler Roger Federer oder vom Bundestrainer Joachim Löw?
Da besteht ein riesiger Unterschied. Im Einzelsport geht es darum, sich unter extremen Stressbedingungen optimal zu managen. Im Mannschaftssport muss sich ein Trainer dagegen die Frage stellen, wie er die Mannschaft zusammenstellt. Das müssen nicht immer die elf besten Spieler sein. Mindestens genauso wichtig sind der Charakter der Spieler und ihr Umgang untereinander, damit überhaupt ein Teamgeist entstehen kann.

Der berühmte Teamgeist – warum ist der so wichtig?
Der Teamgeist steht über allem. Im Mannschaftssport ist man nur erfolgreich, wenn das Team gut funktioniert. Jeder Champions-League-Sieger, jeder Weltmeister hat nach dem Titelgewinn gesagt: »Wir waren eine fantastische Mannschaft.« Das war auch der Grund für den WM-Titel 2014 der deutschen Fußballnationalmannschaft: Argentinien hatte Messi, Brasilien Neymar, Portugal Ronaldo, aber Deutschland hatte ein Team mit einem Teamgeist, von dem Joachim Löw sagte, dass er in dieser Form noch nie dagewesen sei. Nur so aber wird man Weltmeister und nicht mit den weltbesten Spielern.

Was bedeutet das für Unternehmen?
Es liegt in der Natur der Dinge, dass in einem Unternehmen viele Menschen zusammenarbeiten. Aber die Schnittstelle Mensch-Mensch ist heutzutage meist unterentwickelt, gerade im Zeitalter der Digitalisierung. Langsam erkennen die Unternehmen, dass diese Schnittstelle für den Erfolg extrem wichtig ist und fragen sich: Wie kommunizieren wir eigentlich untereinander? Wie beziehen wir unsere Mitarbeiter mit ein? Wie schaffen wir einen Teamgeist? Wie hängen Führung und Leistung zusammen? Und da ist der Sport, besonders der Fußball, ein sehr gutes Vorbild.

Teamgeist im Unternehmen – wie schafft man das?
Zunächst einmal ganz klassisch, indem das Bewusstsein für gewisse Spielregeln gefördert wird. Dazu gehören beispielsweise Werte wie Respekt, Wertschätzung und Zuverlässigkeit. Je mehr ein Unternehmen diese Werte einfordert, wird bei den Mitarbeitern die Motivation und Leidenschaft geweckt, sich für das Unternehmen einzusetzen. Erst dann kann das Unternehmen im Alltag auch Instrumente einer werteorientierten Führungskultur umsetzen.

Muss eine Führungskraft wie ein Trainer den Teamgeist vorleben?
Ein Trainer schießt keine Tore, er spielt ja nicht mit. Aber er bereitet seine Mannschaft täglich darauf vor, dass sie über 90 Minuten ihre beste Leistung bringt, doch für die Entstehung von Teamgeist spielt er eine entscheidende Rolle. Er muss Vorbild sein in seinem Verhalten, er muss seine Spieler mit Respekt und Fairness behandeln, individuell auf die unterschiedlichen Charaktere eingehen und die Werte vorleben, die er von seinem Team erwartet. Kommunikation, und dazu gehört auch Zuhören, ist ein entscheidender Nährstoff für die Entstehung von Teamgeist. Nur so kann das nötige Vertrauen entstehen, ohne das Erfolg nicht möglich ist.

Im Sport weckt der Teamgeist Lust auf Leistung. Gilt das auch für Mitarbeiter?
Der Gallup Engagement Index zeigt seit vielen Jahren fast immer die gleichen Ergebnisse: 15 Prozent sind High Performer, 15 Prozent Low Performer und die Mehrheit erledigt ihren Job nach Vorschrift. Wenn man für die letztgenannte Gruppe, also die Mehrheit, die Rahmenbedingungen ändert, kann man aus einem Middle auch einen High Performer machen.

Und zwar wie?
Indem ich mir als Arbeitgeber folgende Fragen stelle: Setze ich den Mitarbeiter eigentlich für die richtige Arbeit ein? Kann er auf seinem Arbeitsplatz seine wahren Stärken und Talente ausspielen? Hat er genügend Freiheiten, Entscheidungen zu treffen? Erhält er für seine Arbeit genügend Wertschätzung von den Kollegen? Kann er sich mit diesen darüber austauschen? Steht das Unternehmen hinter ihm, falls er Fehler macht? Und zu guter Letzt: Spürt der Mitarbeiter, dass er besser wird, dazulernt und sich weiterentwickelt? Erst wenn diese Fragen positiv beantwortet sind, ist für den Middle Performer der Weg frei, mehr Dynamik für das Unternehmen zu entwickeln.

Spitzensportler trainieren, um Grenzen zu überschreiten und ans Maximum zu gehen. Kann man auch Mitarbeiter dazu motivieren?
Im Sport geht es nie ums Maximum, sondern immer ums Optimum. Das ist ein enormer Unterschied. Sie müssen verstehen, ihre Kräfte ökonomisch und intelligent einzuteilen, sonst reiben sie sich auf. Das sollten auch Unternehmen verstehen. Denn Leistung ist immer das Produkt aus Belastung und Erholung. Das gilt nicht nur für unseren Körper, sondern auch für unser Gehirn. Deswegen sind Pausen so extrem wichtig, sonst läuft man schnell Gefahr, in eine Erschöpfungsfalle zu geraten. Alle 90 bis 120 Minuten sollte man daher eine Pause machen. Denn auch das ist ein wichtiger Lerneffekt aus dem Sport: der intelligente Umgang mit meiner Energie und meinen Ressourcen. P

!

MARKUS HORNIG

Der Coach für Spitzensportler und Manager arbeitete zunächst als Profitennistrainer und betreute Davis-Cup-Spieler wie Nicolas Kiefer. Seit 2011 ist Hornig Mentaltrainer der deutschen Frauen-Fußball-Nationalmannschaft und war am Europameistertitel 2013 in Schweden und am Olympiasieg 2016 in Rio beteiligt. Er ist Geschäftsführer der MOVING Gesundheitsmanagement GmbH.