

PERSONALFÜHRUNG IN DIGITALEN ZEITEN

BLOSS NICHT IN DETAILS EINMISCHEN

In digitalisierten Zeiten fragen sich viele Unternehmensverantwortliche, ob sie hinsichtlich *Mitarbeitergewinnung und Personalführung* umdenken sollten. Wir fragten *Dr.-Ing. Carlo Mackrodt*, Geschäftsführer der Rochus Mummert GmbH, dessen Beratungsschwerpunkte in der Chemie-, Maschinenbau-, Automobil- sowie in der Hightech- und IT-Industrie liegen.

ITM: Herr Mackrodt, was sind die drei wichtigsten Maßnahmen, die Führungskräfte ergreifen sollten, um ihre Mitarbeiter fit für den digitalen Wandel zu machen?

CARLO MACKRODT: Im Zeitalter der Digitalisierung sind traditionelle Führungsprinzipien wichtiger denn je. Dazu gehört zunächst eine wertorientierte Führung. Sie steckt den Rahmen ab und schafft gleichzeitig Freiraum für die Mitarbeiter, in dem sie angstfrei Leistung erzielen. Zweitens wird die Personalentwicklung immer wichtiger: Mitarbeiter sollten ständig weitergebildet und dabei unterstützt werden, ihre Stärken auszubauen. Dritte Maßnahme: Verantwortung übertragen und bloß nicht in Details einmischen. Fehler sollten als Teil eines Lernprozesses gesehen werden. Das fördert die Eigeninitiative und Kreativität. Mein Rat an Führungskräfte ist, die dauerhafte Veränderung als Chance zu begreifen und eine Innovationskultur zu etablieren, z.B. indem auch der Austausch mit Mitarbeitern anderer Unternehmen aktiv gefördert wird.

ITM: Flexible Aufgabenteilung, Workshops, gemischte Teams: Welche der viel gepriesenen Arbeitsweisen sind Mittelständlern zu empfehlen – und welche eher nicht?

MACKRODT: Zunächst einmal rate ich, alle Kommunikationsmittel und -medien einzusetzen, die den internen und externen Informationsaustausch fördern und beschleunigen – seien es software-gestützte Projektmanagement-Tools wie Trello oder Asana, Social Intranet, Skype for Business oder das gute alte Telefon. Sinnvoll ist alles, was Mitarbeiter unterstützt, Projekte effizient und lösungsorientiert, standortunabhängig und über alle Kommunikationskanäle hinweg zu steuern. Weiterhin sollten Arbeitsumgebungen geschaffen werden, in denen sich dank lockerer Atmosphäre Kreativität besser entfaltet. Das heißt konkret: Büroräume für Teams und nicht für Einzelkämpfer. Und was die Arbeitsweisen betrifft, gibt es den klaren Befund, dass Teams produktiver arbeiten, wenn nicht die Position der Mitglieder im Mittelpunkt steht, sondern deren Kompetenzen. Demzufolge sollten die Projektleiter je nach Aufgabe immer wieder neu bestimmt werden, und zwar vom Team selbst. Das fördert die Flexibilität im Denken und den Abbau von starren Hierarchien.

ITM: Wie lässt sich die Digitalisierung im Mittelstand realistisch vorantreiben?

MACKRODT: Neben technologischen Investitionen ist entscheidend, ob die Mitarbeiter Veränderungen ablehnen, lediglich mittragen oder leidenschaftlich mit vorantreiben. Damit sie zu einer tragenden Säule des Wandels werden, braucht es ein organisiertes Change Management, das nicht kostenintensiv sein muss. Eine von vielen möglichen Maßnahmen kann sein, die Entlohnung nicht an der Verweilzeit im Betrieb auszurichten, sondern konsequent an Leistung und Ergebnissen.

ITM: Wie muss sich das Recruiting im Mittelstand verändern?

MACKRODT: Arbeitgeber sollten neue und zusätzliche Kanäle und Formate für ihr Recruiting berücksichtigen und beste-

hende Bewerbungsprozesse hinterfragen. Wurden Online-Plattformen wie LinkedIn und Xing sowie Online-Bewerbungen zunächst als Ergänzung zum klassischen Recruiting mit Stellenanzeige und Bewerbung auf Papier betrachtet, verläuft der Prozess heute nahezu vollständig digital.

Inwieweit Software bei der Personalsuche und -auswahl eingesetzt wird, sollte jedoch stets mit Blick auf die Zielgruppe getroffen werden. Zwar vermitteln Daten einen detaillierten Eindruck über Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen. Algorithmen können jedoch die Persönlichkeit dahinter nicht erfassen. Dort, wo Soft Skills den Ausschlag geben, stoßen Software-Lösungen an ihre Grenzen. Ich bin mir sicher, dass persönliche Bewerbungsgespräche auch künftig ein essentieller Teil des Bewerbungsprozesses sein werden. ➔

„Fehler sollten als Teil eines Lernprozesses gesehen werden. Das fördert die Eigeninitiative und Kreativität in der Belegschaft.“

rät **Carlo Mackrodt**, Geschäftsführer des Beratungshauses Rochus Mummert.



KURZ- MELDUNGEN

ANWENDUNGEN

AUF NEUESTEN STAND GEBRACHT

◀ Der Möbelbeschlagspezialist Häfele hat seine B2B-Plattform „One Web“ auf die neue Version der Commerce Suite von Intershop umgestellt, um internationales Wachstum zu fördern.



ALTE ERP-LÖSUNG ABGELÖST

◀ Bucher Erhart Glass, Spezialist für Glasformungs- und -prüfmaschinen aus Steinhausen (Schweiz), modernisiert seine Systemlandschaft mit der ERP-Lösung IFS Applications.