

Interview

Lebensphasenorientierte Personalpolitik – NachGefragt

„Bleibt neugierig, geht an Eure Grenzen.“

Ende letzten Jahres zeichnete Staatssekretärin Daniela Schmitt in Mainz acht Unternehmen mit hervorragender Unternehmens- und Personalpolitik als „Attraktiver Arbeitgeber Rheinland-Pfalz“ aus. Zwei der prämierten Unternehmen, die eine besonders gelungene Personalpolitik betreiben, sind der Handwerksbetrieb Holzbau Süssenberger aus Jugenheim/Rheinhessen sowie die Berge & Meer Touristik GmbH aus Rengsdorf bei Neuwied. Die Preisverleihung fand im Rahmen des Projektes „Lebensphasenorientierte Personalpolitik 4.0“ statt. Verantwortlich für das Projekt zeichnen das Wirtschaftsministerium Rheinland-Pfalz und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen.

In seiner Reihe „NachGefragt“ sprach das IBE mit Bernd Süssenberger, Zimmerermeister und Chef des Familienunternehmens Holzbau Süssenberger sowie Tim Dunker, Geschäftsführer des Touristik-Dienstleisters Berge & Meer, über ihre Unternehmenskultur, Herausforderungen in der Ausbildung des Nachwuchses und den Einfluss der Digitalisierung auf ihre Arbeit.

IBE: Herr Süssenberger, Herr Dunker, Sie haben beide Ende letzten Jahres die Auszeichnung „Attraktive Arbeitgeber Rheinland-Pfalz“ von Staatssekretärin Daniela Schmitt in Empfang genommen. Was macht Ihr Unternehmen zu einem besonders guten Arbeitgeber?

Bernd Süssenberger:

Unsere Mitarbeiter. Wir sind ein sehr kleiner Betrieb und unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Gut. Da sie uns auch nach außen darstellen, müssen wir uns blind auf sie verlassen können. Motivierte, engagierte Mitarbeiter, die in ihrem Beruf aufgehen und Spaß haben – das haben wir geschafft, zu vermitteln und das macht uns als Arbeitgeber interessant.

Tim Dunker:

Unser Unternehmen ist seit einigen Jahren eine 100-prozentige Tochter des TUI-Konzerns mit mehreren zehntausend Beschäftigten. Bei uns in Rengsdorf fühlt es sich aber immer noch an, als würde man in einem mittelständischen Unternehmen arbeiten. Wir legen großen Wert auf flache Hierarchien und kurze Wege. Jeder kann sich persönlich einbringen und das gibt allen Mitarbeitenden ein gutes Gefühl. Wir sind auch stolz darauf, wie wir unsere Marke „Berge & Meer“ in den letzten Jahren gemeinsam entwickeln konnten und in der Öffentlichkeit immer bekannter werden.

IBE: Herr Süssenberger, Sie beschreiben Ihre Unternehmenskultur als sehr familiär und in der Region verwurzelt. Was erwartet jemanden, der bei Ihnen als Mitarbeiter einsteigt?

BS: Wir sind ein Familienunternehmen in fünfter Generation in einem traditionsbewussten Handwerk. Darauf sind wir sehr stolz. Das drückt sich vor allem an einer sehr engen Bindung zu unseren Mitarbeitern aus. Wenn ich morgens zur Besprechung der Tagesaufgaben in unseren „Mannschaftsraum“ komme, sehe ich meinen Mitarbeitern schon an, wessen Fußballclub gewonnen hat oder wer vielleicht gerade Stress zu Hause hat (*lacht*). Auch Rückmeldungen von Kunden, wenn zum Beispiel auf der Baustelle etwas besonders gut oder vielleicht auch nicht so gut gelaufen ist, werden auf direktem Weg besprochen.

IBE: Herr Dunker, Sie sprachen gerade das Thema Markenbildung an. Gibt es in Ihrem Unternehmen auch eine aktive Auseinandersetzung darüber, für welche Werte sie stehen?

TD: Wir haben ein kleines Handbuch, das sich mit den Grundwerten von Berge & Meer beschäftigt. Dazu gehören zum Beispiel Transparenz, Offenheit Neuem gegenüber oder Innovationskraft. Diese Werte gelten nach innen, Kolleginnen und Kollegen gegenüber, genauso wie nach

außen, im Kontakt mit Kunden und Lieferanten. Die Einhaltung der Compliance-Richtlinien unseres Mutter-Konzerns TUI ist natürlich selbstverständlich, das machen wir unseren Mitarbeitenden gegenüber auch sehr deutlich.

IBE: Herr Süssenberger, welche Werte stehen für Sie im Vordergrund?

BS: Für uns stehen ganz klar traditionelle Werte im Fokus: Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit. Wir arbeiten meist in Zweier- oder Dreier-Teams, da muss sich der eine absolut auf den anderen verlassen können. Diese Werte erwarten auch unsere Kunden von uns. Wir bevorzugen kleinere Aufträge, bei denen wir eine enge Bindung zu den Kunden pflegen können. Anonymität ist nichts für uns. Es gibt zum Beispiel Kunden, die überlassen uns für die Zeit ihres Urlaubs den Schlüssel zu ihrem Haus, damit wir während ihrer Abwesenheit den Auftrag abschließen können. Das ist schon ein toller Vertrauensbeweis.

IBE: Wie bringen Sie den Menschen in Ihrem Betrieb gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck?

TD: Das tun wir auf vielen verschiedenen Wegen. Bei ganz besonderen Leistungen laden wir die Menschen auch schon einmal persönlich zum Gespräch mit der Geschäftsleitung. Im Alltäglichen erwarten wir von unseren Führungskräften, dass sie in Einzelgesprächen positives Feedback an ihre Mitarbeitenden geben. Seit ungefähr einem Jahr machen wir als Dankeschön außerdem immer mal wieder besondere Aktionen für die Beschäftigten. Am heißesten Tag letzten Sommer zum Beispiel haben wir einen Eiswagen kommen lassen und jedem ein Eis spendiert. An Sankt Martin gab es Weckmänner für alle und kürzlich haben wir jedem Mitarbeitenden einen kleinen Frühlingsgruß in Form eines Päckchens mit Blumensamen auf den Schreibtisch gelegt. Das kommt natürlich super an. Und weil wir gerade ein positives Geschäftsjahr erleben, erhalten unsere Beschäftigten aktuell als besondere Anerkennung zusätzlich 20 Prozent Nachlass, wenn sie eine Reise bei uns buchen.

BS: Bei uns im Betrieb ist direkte Kommunikation das A und O. Wenn bei mir ein Kunde anruft und sagt: „Das ist wunderbar gelaufen“, dann gebe ich das morgens in der täglichen Besprechung sofort an meine Beschäftigten weiter. Das gleich gilt natürlich auch für negative Rückmeldungen. Außerdem versuchen wir, Mitarbeitern, die ein Anliegen aus dem persönlichen Umfeld haben, immer flexibel entgegenzukommen. Wenn jemand zum Beispiel kurzfristig einen freien Tag zur Kinderbetreuung benötigt, ist das überhaupt kein Problem. Gemeinsame Aktivitäten sind uns ebenfalls wichtig, das stärkt nochmal den Zusammenhalt. Zum Beispiel das „Kerben-Essen“ hier im Dorf oder die Weihnachtsfeier.

IBE: Bei der Preisverleihung in Mainz hat Prof. Dr. Jutta Rump auch den neuen Leitfaden „Was Sie von King Kong, Maja und Flipper lernen können“ vorgestellt. Was glauben Sie, welche dieser Kulturformen in Ihrem Unternehmen dominiert und warum?

TD: Ich glaube, es ist von allen dreien etwas – dieses Gleichgewicht halte ich auch für wichtig. Früher herrschte bei uns eine King Kong-Kultur, heute fühle ich mich in der Maja-Welt recht wohl, aber ein bißchen Flipper ist auch dabei. Ich hatte kürzlich ein Gespräch mit jemandem aus der Berliner Start-up-Szene, die ganz stark von der Flipper-Kultur geprägt ist. So sind wir nicht und das würde auch nicht zu uns passen. Natürlich nehmen wir in der Geschäftsführung viele unterschiedliche Meinungen auf und wägen diese gegen unsere Überzeugung ab, aber am Ende muss eben der Chef entscheiden und dafür die Verantwortung tragen.

IBE: Sie setzen dennoch auf einen dialogorientierten Führungsstil und bieten zum Beispiel ein „Geschäftsführerfrühstück“ an. Wir erleben Sie selbst diese Angebote und wie kommt das bei den Mitarbeitern an?

TD: Ich freue mich darauf immer sehr, da ich auf diese Weise mit einer größeren Gruppe von Menschen aus dem Unternehmen ins Gespräch kommen kann. Manchmal erlebe ich seitens der Mitarbeitenden noch eine gewisse Scheu, dieses Angebot auch in Anspruch zu nehmen. Da wünsche ich mir eine größere Teilnahme. Die Atmosphäre bei diesen Runden ist sehr angenehm und es bietet sich eine gute Gelegenheit, den Geschäftsführer oder auch andere Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen. Zudem bieten wir alle zwei bis drei Monate eine Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeitende an, wo mein Geschäftsführer-Kollege Thomas

Klein oder ich unter anderem die Strategie des Unternehmens vorstellen und natürlich auch Raum für Fragen ist.

IBE: Herr Dunker, im Rahmen der Preisverleihung in Mainz sagten Sie, dass es bei Berge & Meer keinen Mangel an Bewerbern gebe. Was machen Sie anders als andere?

TD: Es ist richtig, dass wir in der Regel eine ausreichende Zahl an Bewerbern auf unsere offenen Positionen und für unsere Ausbildungsberufe haben. Das Thema Reisen ist Emotion pur, unsere Branche ist sexy. Wir beschäftigen uns tagtäglich mit den schönsten Zielen auf der ganzen Welt. Mit den passenden Qualifikationen der Bewerber ist es allerdings nicht immer so einfach. Deshalb versuchen wir verstärkt selbst aktiv zu werden. Wir gehen zum Beispiel an Schulen und Hochschulen, um junge Menschen aus der Region frühzeitig auf uns aufmerksam zu machen. Das wird die große Kunst sein: als Unternehmen auf dem Schirm der jungen Leute in der Region zu sein, die eine Entscheidung über ihre Berufsausbildung treffen. Die gezielte Ansprache von Bewerbern, das „Targeting“, wird künftig ähnlich bedeutsam sein wie es die gezielte Ansprache von Kunden bereits heute ist.

IBE: Herr Süßenberger, gerade im Handwerk wird vielfach über Fachkräftemangel und Nachwuchssorgen geklagt. Wie erleben Sie die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen?

BS: Wir sind in der glücklichen Lage, dass wir nach wie vor keine Probleme haben, Azubis für uns zu gewinnen. Es gibt immer genügend Bewerber, aus denen wir auswählen können. Derzeit sind unter unseren knapp 20 Mitarbeitern fünf Azubis, das ist eine tolle Quote. Für mich ist eine gute Mischung wichtig – ich möchte nicht nur Häuptlinge, sondern auch Indianer. Wir stellen sowohl Regional- und Realschul-Absolventen als auch Abiturienten ein. Am Ende kommt es doch vor allem darauf an, dass unser Nachwuchs aus Teamplayern besteht, die zuverlässig arbeiten. Unsere Arbeit ist ein Mannschaftssport.

TD: Für uns ist die Ausbildung des eigenen Nachwuchses natürlich auch enorm wichtig. Wir haben derzeit rund 30 Azubis, von denen in der Regel fast alle nach Abschluss der Ausbildung übernommen werden. Wir möchten unsere künftigen Mitarbeitenden selbst für die Herausforderungen, die das Unternehmen und die Branche bieten, fit machen.

IBE: Wie erleben Sie die jungen Menschen, die sich heute bei Ihnen als Auszubildende bewerben? Gibt es bestimmte Fähigkeiten oder Qualifikationen, die Sie vermissen?

TD: Bei Berufseinsteigern vermisste ich teilweise bestimmte grundlegende Qualifikationen. Es ist erschreckend, welche Fehler zum Beispiel bei der Grammatik in Bewerbungsunterlagen mitunter gemacht werden. Und auch im Assessment-Center, das die Bewerber durchlaufen müssen, zeigt sich leider, welche grundlegenden Fähigkeiten manchmal fehlen. Mit anderen Worten: die junge Generation Y hat ein hohes Selbstbewusstsein und fordert häufig eine flexible Flipper-Kultur, kann die dafür erforderlichen Leistungen aber selbst noch gar nicht unbedingt erbringen.

BS: Ich erlebe das ähnlich. Mein Eindruck ist, dass viele junge Menschen von unserem Schulsystem heute nicht mehr mitgenommen werden. Gerade mathematische Fähigkeiten sind für unsere Arbeit unabdingbar, daran fehlt es aber manchmal. Diese Defizite versuchen wir bei unseren neuen Azubis unter anderem durch Nachhilfe in bestimmten Bereichen aufzufangen. Dazu gibt es zum Beispiel Angebote des Jobcenters für Deutsch, Mathe oder Sozialkunde, für die wir unsere Azubis jeweils stundenweise freistellen. Da in den Berufsschulklassen junge Leute aus ganz verschiedenen Schultypen gemeinsam unterrichtet werden, kommt es darauf an, dass die Schwächeren unter ihnen nicht den Anschluss verlieren.

IBE: Welche Rolle spielt die Ausbildung an Universitäten für das Handwerk?

BS: In Trier und Kaiserslautern gibt es inzwischen Lehrstühle für Holzbau. Das ist für uns extrem wichtig. Die Praxis spielt im Handwerk natürlich eine große Rolle, aber auch bei den Studieninhalten muss Holz als Baumaterial fest verankert werden. In den Studiengängen für Bauingenieure standen bislang meist andere Stoffe wie Beton im Vordergrund. Wir haben zum Beispiel aktuell einen Bauingenieur als Zimmermann-Azubi bei uns. Er möchte gerne im Holzbau

arbeiten und sagt, das wurde ihm bei seinem Master-Studium überhaupt nicht vermittelt. Zudem will er seine praktischen Fähigkeiten erweitern.

IBE: Unter Ihren knapp 20 Meistern, Lehrlingen und Gesellen findet sich derzeit keine einzige Frau. Woran liegt das? Sind klassische Handwerksberufe für Frauen nicht attraktiv?

BS: Ich habe bislang nur eine einzige junge Frau bei uns im Betrieb zur Zimmerfrau ausgebildet. Sie hat im Anschluss studiert und ist inzwischen Berufsschullehrerin. Aber wir haben viele Praktikantinnen, die von einer FH oder TU kommen und ihr dreimonatiges Praktikum bei uns absolvieren. Grundsätzlich ist die Arbeit auf dem Bau körperlich sehr anspruchsvoll – trotz Unterstützung durch Stapler, Kräne oder CNC-Maschinen. Die Belastung auf die gesamte Lebensarbeitszeit von 40 Jahren oder mehr ist enorm hoch. In Schreinereien ist der Frauenanteil deutlich höher, aber bei uns im Holzbau gibt es praktisch keine Nachfrage von weiblichen Bewerberinnen für eine Ausbildung.

TD: Das ist in unserer Branche natürlich ganz anders. In der Touristik – so auch bei Berge & Meer – haben wir durchweg einen sehr hohen Frauenanteil, bis in die Führungsebene hinein.

IBE: Stichwort Digitalisierung – diese betrifft heute schon nahezu alle Wirtschaftszweige. Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie diesbezüglich auf Ihr eigenes Unternehmen zukommen?

TD: Die Digitalisierung findet inzwischen überall statt – da gibt es auch, zumindest in der Touristik-Branche, kein Altersgefälle. Unsere Kunden sind tendenziell deutlich älter als unsere Mitarbeiter, aber es gibt inzwischen auch 90-Jährige, die online eine Reise buchen. Im Unternehmen befinden wir uns seit Jahren in einem digitalen Transformationsprozess, der einmal mit der Diskussion begann, dass die Internet-Adresse überhaupt auf unseren Katalog gedruckt wird (*lacht*). Ich durfte ab Sommer 2000 den eCommerce-Bereich bei Berge & Meer mit aufbauen und bin daher sehr erfahren. Leider wird dieser wichtige Bereich in Ausbildung und Studium bislang aber noch viel zu wenig berücksichtigt. Berufseinsteiger haben oft großen Respekt und teils eine gewisse Angst vor eCommerce-Themen.

IBE: Digitalisierung ist für Sie also auch ein wichtiges Thema in der Ausbildung des Nachwuchses?

TD: Absolut. Dass wir heute, im Jahr 2017, noch immer keinen Ausbildungsberuf für „eCommerce-Kaufleute“ haben, ist katastrophal und aus meiner Sicht auch ein Versagen der Politik. Allerdings gibt es jetzt Licht am Ende des Tunnels. Wir sind als Unternehmen beratend in einer Begleitgruppe für diesen Ausbildungsberuf tätig und wenn alles gut läuft, starten im Sommer 2018 erstmals Azubis in diesem Bereich. Nichtsdestotrotz, auch bei Reiseverkehrs- oder Bürokaufleuten wie auch im Studium muss das Thema Digitalisierung und eCommerce noch viel stärker eingepflegt werden. Es gilt, die existierende Hemmschwelle abzubauen und entsprechendes Wissen systematisch zu vermitteln. Ein weiterer Schritt in diese Richtung ist zum Beispiel eine neue Inhouse-Schulung, die wir gemeinsam mit der IHK-Akademie Koblenz entwickelt haben. Unsere Mitarbeiter können hier durch ein 40-stündiges Weiterbildungsprogramm den IHK-Abschluss „OMA“, das heißt Online Marketing-Assistent, erwerben. Die Kosten dafür werden komplett von Berge & Meer übernommen.

IBE: Herr Süssenberger, wie wirkt sich die Digitalisierung auf einen klassischen Handwerksbetrieb aus?

BS: Ich muss gestehen, dass ich selbst mich eher ungerne mit Themen der Digitalisierung wie Internetauftritten etc. befasse (*lacht*). Bei meinem Sohn, der die nächste Generation im Betrieb vertritt, sieht das schon wieder ganz anders aus. Ich bin nach wie vor überrascht, wie viele Kundenanfragen wir bereits über das Internet erhalten. Für mich ist der Griff zum Telefonhörer oft der unkompliziertere Weg, statt in mehreren Schleifen E-Mails hin und her zu senden. Was den Einsatz computergestützter Verfahren in unserer täglichen Arbeit betrifft, waren wir allerdings in unserer Branche unter den Vorreitern. Wir nutzen beispielsweise schon seit 1990 ein CAD-Programm in der Berechnung, seit 2005 werden unsere Materialien mithilfe einer CNC-Werkzeugmaschine zugeschnitten.

IBE: Zum Abschluss noch ein kurzer Blick in die Zukunft: Welches sind aus Ihrer Sicht die großen Herausforderungen für Ihr Unternehmen und Ihre Personalpolitik in den nächsten Jahren?

TD: Die Vermittlung von Qualifikationen und Wissen wird für uns eine ganz bedeutende Rolle spielen. Wir brauchen offene Strukturen zur Weitergabe von Wissen und müssen uns kontinuierlich verbessern. Außerdem wollen wir unsere Arbeitsplätze innovativ weiterentwickeln. Zum Beispiel brauchen wir viel mehr Möglichkeiten zur Kommunikation miteinander. Auch flexible Arbeitszeitmodelle und Arbeitsorte geraten zunehmend in den Fokus. Aber bei aller Innovation und Flexibilität müssen wir unbedingt dafür sorgen, dass die Menschen dadurch nicht zu sehr unter Stress geraten und „verbrannt“ werden. Es gilt, eine gute Balance zu finden. Meine Botschaft lautet: Bleibt neugierig, geht an Eure Grenzen – aber nicht darüber hinaus.

BS: Für uns im Bau ist eine der zentralen Herausforderungen, das positive Image der Branche zu erhalten und zu pflegen. Auch in Zukunft sollen junge Menschen einen Bauberuf erlernen wollen, stolz darauf sein und sich damit identifizieren können. Dazu gehen wir zum Beispiel mit der Zimmerer-Innung auf Ausbildungsmessen und zeigen: wenn Ihr einen praktischen Beruf erlernen wollt, seid Ihr bei uns richtig. Wir wollen eine Brücke schlagen für das traditionelle Handwerk, denn die Zimmerei ist das älteste schriftlich erwähnte Handwerk. Tradition ist für uns Emotion.

Herr Süssenberger, Herr Dunker – wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Fotos

	
<p>Bernd Süssenberger, Holzbau Süssenberger</p>	<p>Tim Dunker, Berge & Meer Touristik</p>

Hinweis: © Fotos: IBE - Druckfähige Vorlagen s. Anlage

Pressekontakt:

Für Fragen wenden Sie sich
bitte an:

Institut:

Prof. Dr. Jutta Rump

Institut für Beschäftigung und Employability
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen

Tel.: 0621/5203-238

Fax.: 0621/5203-200

jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

www.ibe-ludwigshafen.de

Agentur:

Dr. Martina Neunecker

Accente BizzComm GmbH
Aarstr. 67
65195 Wiesbaden

Tel.: 0611/ 40 80 619

Fax: 0611/ 40 80 699

martina.neunecker@accente.de

www.accente.de

Editors Notes

Das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) unter Leitung von Prof. Dr. Jutta Rump (Geschäftsführerin) erforscht personalwirtschaftliche Fragestellungen. Die Schwerpunkte des IBE liegen unter anderem in den Bereichen Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit ("Employability"), dem demografischen Wandel und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Weitere Kernthemen sind die Zukunft der Arbeitswelt sowie Wissensmanagement und Wissensbilanzierung. Das IBE berät Unternehmen und Institutionen in arbeitsmarktpolitischen, personalwirtschaftlichen und sonstigen beschäftigungsrelevanten Fragen. Aktuelle Forschungserkenntnisse werden evaluiert und ggf. direkt in die Praxis umgesetzt.