

Werte als Kraftquelle

Ingrid Lohse führt die Caramba-Gruppe mit Verstand und Herz

Geschlossene Gesellschaft. Nahezu jedenfalls. In den dreizehn größten deutschen Chemieunternehmen liegt der durchschnittliche Anteil von Männern im Aufsichtsrat bei deutlich über 60%. In Vorständen oder Geschäftsführungen der deutschen Chemieindustrie werden Frauen noch seltener berufen. Die Caramba Chemie-Gruppe in Duisburg gehört seit kurzem dabei zu den Ausnahmen. Mit Ingrid Lohse trat seit der Anmeldung der Marke „Caramba“ im Jahre 1903 erstmals eine Frau die Position als Vorsitzende der Geschäftsführung an.



Ingrid Lohse, Vorsitzende der Geschäftsführung, Caramba Chemie-Gruppe

Werte tragen wesentlich zur Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen bei.

„Männer leben besser, wo Frauen das Sagen haben“, sagte der Arzt und Forscher Ricardo Coler nach einem zweimonatigen Aufenthalt im matriarchalisch organisierten Mosuo in Südkina. Ingrid Lohse, die Vorsitzende der Caramba Chemie-Gruppe in Duisburg sieht es differenzierter. Das wundert nicht, denn sie blickt auf eine über 20-jährige Führungserfahrung zurück – sowohl in mittelständischen Unternehmen als auch im Konzernumfeld. Ihre Expertise kommt ihr seit gut eineinhalb Jahren bei der Caramba Chemie-Gruppe zugute. Als Interims-Geschäftsführerin startete sie zunächst bei Ambratrec, einem der drei Geschäftsfelder des Chemiespezialisten. Seit Anfang 2017 leitet sie als Vorsitzende der Geschäftsführung die gesamte Gruppe, der sie gemeinsam mit ihren Führungskollegen einen rasanten Wandel für nachhaltiges Wachstum verschrieben hat.

Bei ihrer Mission setzt Lohse neben ihrer ausgeprägten Strategie- und Methodenkompetenz vor allem auf eine werteorientierte Führung. „Angesichts zunehmender Marktdynamik, Digitalisierung und Veränderungen von Kundenerwartungen brauchen wir für all unsere Geschäftsfelder, wie in der gesamten Industrie, zukunftsorientierten Wandel und konsequente Wandlungsfähigkeit“, so Lohse.

„Dabei gehen wir natürlich rational und analytisch vor, appellieren

an die Vernunft der Mitarbeiter und überzeugen von der Notwendigkeit von Maßnahmen. Aber ich bin überzeugt, dass der notwendige Wandel von Strukturen und Prozessen letztlich nicht nur über den Verstand, sondern auch über die Herzen der Mitarbeiter gelingt.“

Wenn sich Denkweisen, Arbeitsanforderungen und Aufgabenfelder ändern sollen, müsse die Unternehmensführung selbst Herz und Empathie zeigen, nah an den Menschen

Hierbei kann Lohse auf die zentralen Werte der Berner Group bauen, zu der die Caramba Chemie-Gruppe mit ihren drei Geschäftsfeldern Ambratrec, Kent und Caramba gehört. Sechs zentrale Werte, die in jeder Einheit der internationalen, familiengeführten Unternehmensgruppe eine gemeinsame Basis für Denken und Handeln bilden: Mut, ausgetretene Pfade zu verlassen und Neues zu wagen; Lust auf Leistung und vollen Einsatz; Vernetzung und

Der klassische Weg wäre gewesen, vornehmlich auf zahlenbasierte Zielvorgaben und KPIs zu setzen.

sein, Rücksicht nehmen auf Sorgen und Ängste. Jenseits aller Zahlen und Fakten Stabilität, Sicherheit und Vertrauen vermitteln und den Wertekanon des Unternehmens vorleben. „Culture eats strategy for breakfast“ zitiert Lohse in diesem Zusammenhang gern den US-amerikanischen Ökonomen Peter Drucker. „Diese Aussage beschreibt sehr schön die Bedeutung von Kultur und Werten für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie und damit für die Zukunft des gesamten Unternehmens. Werte tragen wesentlich zur Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen bei.“

Teilen von Wissen; Verantwortung für eigene Handlungen und für die Umwelt; Verbindlichkeit und Bodenständigkeit im zwischenmenschlichen Umgang und Stolz, Teil eines großartigen Teams mit gemeinsamen Zielen zu sein.

„Diese Werte erweisen sich als wahre Kraftquelle für uns“, erklärt Lohse. „Orientierungsgrößen, Antreiber, Leitplanken für unser Denken und Handeln. Für das Leadership bedeutet das: Ist Führung nicht passend zu den Werten, wirkt sie nicht und löst beim Mitarbeiter Widerstand aus.“ Daher hat Lohse frühzeitig eigene auf Führungskräfte-Workshops gesetzt, damit die Werte konsequent und authentisch gelebt werden. „Der klassische, für nicht wenige männliche Kollegen naheliegende Weg wäre gewesen, vornehmlich auf zahlenbasierte Zielvorgaben und KPIs zu setzen“, so Lohse.

Das Verhalten der Unternehmensführung sieht Lohse als einen entscheidenden Faktor für Unter-

ZUR PERSON

Ingrid Lohse übernahm im Februar 2017 den Vorsitz der Geschäftsführung der Caramba Chemie-Gruppe. Zuvor war die Diplom-Wirtschaftspsychologin für das Geschäftsfeld Ambratrec der Caramba Chemie-Gruppe sowie für weitere Unternehmen als Interimsmanagerin tätig. Bis zum Jahr 2015 übernahm sie verschiedene Positionen beim Unternehmen Kimberly-Clark. Insgesamt verfügt die Managerin über 20 Jahre Führungserfahrung auf Direktoren- oder Geschäftsleitungsebene sowohl im Mittelstand als auch in internationalen Konzernen.

nehmenskultur und letztlich für Unternehmenserfolg. Mitarbeiter würden schnell merken, ob die Werte und Unternehmensgrundsätze mit Leben gefüllt sind und zu den Zielen passen.

Innerhalb kurzer Zeit erwarb sie so nicht nur das Vertrauen ihrer überwiegend männlichen Führungsmannschaft, sondern auch des gesamten Teams, etwa für eine neue Vertriebs- und Markenphilosophie im Geschäftsfeld Ambratrec: Weg von Produkten für Universalanwendungen hin zum Profil als Spezialist für Facility-Chemie, mit chemischen Hochleistungsprodukten für die Reinigung von Gebäuden und Anlagen. Passend zu dieser Positionierung frische Lohse mit ihrem Team das Erscheinungsbild der Marke auf, entwickelte neue Markenbotschaften, führte neue CRM-Tools ein und überzeugte die Vertriebsmannschaft von einem neuen bedarfs- und prozessorientierten Sales-Ansatz. Der Ansatz, strategische Entscheidungen und marktorientierte Maßnahmen werbetasert durch- und umzusetzen, zeigte rasch Wirkung: Ambratrec konnte seinen Umsatz in kurzer Zeit um 6% erhöhen.

Lohse hat jedoch nicht nur die Innenwirkung und den Umsatzerfolg im Blick. Werteorientiertes Handeln zahle sich auch dadurch aus, dass die Reputation des Unternehmens steige. Es werde z.B. einfacher, neue, gute und motivierte Mitarbeiter zu gewinnen. „Die werteorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung wird so zu einem markenprägenden Differenzierungsmerkmal.“ (ag)

www.caramba.de

KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



Sprecherausschuss: Interessenvertretung für Leitende

Zeitgleich mit den Betriebsratswahlen werden im ersten Halbjahr 2018 auch die Sprecherausschüsse gewählt. Die leitenden Angestellten wählen ihr Vertretungsorgan. Dabei sind die Aufgaben des Sprecherausschusses vielfältig. Einerseits geht es um die kollektiven Interessen der Leitenden. Der Sprecherausschuss schafft die Rahmenbedingungen für verschiedenste Themen, z.B. Vergütungsregelungen, Fragen der betrieblichen Altersversorgung oder Aktienprogramme. In Form von Richtlinien oder Vereinbarungen werden Standards gesetzt, bei denen der Sprecherausschuss die Interessen der leitenden Angestellten wahrnimmt. Hierbei kann eine gemeinsame Vertretung der Leitenden durch den Sprecherausschuss mehr erreichen als der einzelne leitende Angestellte.

Genauso wichtig ist die Unterstützung der leitenden Angestellten bei individuellen Interessen. Jeder einzelne leitende Angestellte kann auf die Erfahrungen der Sprecherausschussmitglieder zurückgreifen und sich bei Problemen oder sonstigen individuellen Angelegenheiten mit dem Arbeitgeber durch den Sprecherausschuss unterstützen lassen. So kann der Sprecherausschuss bspw. bei unliebsamen Versetzungen oder schlechten Performance-Bewertungen den einzelnen Leitenden unterstützen, indem er vermittelnd tätig wird.

Anders als der Betriebsrat hat der Sprecherausschuss keine Mitbestimmungsrechte, sondern sog. Mitwirkungsrechte. Der Gesetzgeber sieht – wie es im Sprecherausschussgesetz heißt – eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Sprecherausschuss und Arbeitgeber vor. Zu Themen wie Gehaltsgestaltung oder Beurteilungsgrundsätzen muss der Arbeitgeber den Sprecherausschuss unterrichten und mit ihm beraten.

Allerdings ist nach erfolgter Beratung der Arbeitgeber in der Umsetzung von Maßnahmen frei. Die meisten Unternehmensführungen haben zwar erkannt, dass der Sprecherausschuss konstruktive Lösungen aufzeigen kann. Schließlich kennen die Sprecherausschussmitglieder die Struktur und die Abläufe im Unternehmen sehr gut und sind durch den Austausch mit anderen Führungskräften bestens vernetzt. Dennoch hinterfragen einige Arbeitgeber kritisch, ob die leitenden Angestellten tatsächlich hinter dem Sprecherausschuss stehen.

Ein wichtiger Indikator ist in diesem Zusammenhang die Wahlbeteiligung. Eine hohe Wahlbeteiligung gibt dem Sprecherausschuss den notwendigen Rückenwind und ein überzeugendes Mandat, um die Interessen der leitenden Angestellten gegenüber der Unternehmensführung wahrzunehmen. Darum gilt bei der Sprecherausschusswahl umso mehr, dass jede einzelne Stimme wichtig ist und eine hohe Wahlbeteiligung die Interessenvertretung der Leitenden stärkt.

Da leitende Angestellte vielfach durch kurzfristige Termine verhindert sind, sollte von der Möglichkeit der schriftlichen Stimmabgabe Gebrauch gemacht werden. Sofern der Wahlvorstand die Briefwahlunterlagen nicht bereits zugesandt hat, kann man diese – quasi prophylaktisch für den Fall der Verhinderung – formlos beim Wahlvorstand anfordern. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass man auf jeden Fall an der Wahl der eigenen Interessenvertretung teilnehmen kann.

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazetin bis zum Betriebswirt.



Arbeitsmarktbarometer: Hochstimmung in deutschen Betrieben

Die Stimmung in der deutschen Wirtschaft ist hervorragend, die Auftragsbücher sind zumeist voll. Daher planen deutlich mehr Unternehmen als in den Vormonaten, neue Mitarbeiter einzustellen. 12% der Unternehmen in Deutschland möchte zwischen April und Juni 2018 die Personaldecke aufstocken. Nur 2% erwägen eine Reduktion. Bei der großen Mehrheit (85%) bleibt die Belegschaft konstant. Daraus resultiert ein Netto-Beschäftigungsausblick – dieser ergibt sich aus der Differenz der prozentualen Anteile der Arbeitgeber, die im kommenden Quartal Personalabbau planen und derer, die mit Stellenzuwachsen rechnen – von +10%. Saisonal bereinigt liegt der Beschäftigungsausblick bei +8%. Vor allem im Mittelstand und dem produzierenden Gewerbe ist der Ausblick ausgesprochen positiv. Dies sind Ergebnisse des Man-

power Group Arbeitsmarktbarometers vom März für das zweite Quartal 2018. Für die Erhebung wurden 1.000 Arbeitgeber in Deutschland nach der erwarteten Veränderung der Beschäftigung in ihrem Unternehmen in den kommenden drei Monaten befragt.

Schon lange war das Bild im Arbeitsmarktbarometer nicht mehr so einheitlich gut. Treiber dieser Entwicklung ist vor allem der Mittelstand. Der Netto-Beschäftigungsausblick liegt bei den mittelgroßen Firmen bei +29%. Dies ist die stärkste Prognose dieser Gruppe seit zehn Jahren und entspricht einem Anstieg im Vergleich zum ersten Quartal 2018 von 12 Prozentpunkten.

Jedes dritte mittelständische Unternehmen (33%) möchte zwischen April und Juni einstellen. Auch kleine Unternehmen konnten ihre Prognosen von +7% im Vorquartal

auf +14% im zweiten Quartal 2018 steigern. Bei den großen sowie den sehr kleinen Firmen herrscht zwar ebenfalls ein positiver Trend, jedoch ist dieser deutlich schwächer. Zwar melden auch Arbeitgeber in Großunternehmen einen Wert von +35%, dies ist jedoch nur ein Anstieg um drei Prozentpunkte.

Der deutsche Mittelstand zeige einmal mehr, dass er mit solider Kapitalbasis und einer nachhaltigen Personalstrategie gut auf die Zukunft vorbereitet ist, heißt es in den Kommentaren zur Studie. Auch viele Firmen der Digitalwirtschaft in Deutschland seien dem Start-up-Status entwachsen und gehörten zu den mittelständischen Triebfedern. Hier werden stetig und dringend Fachkräfte aus IT und Telekommunikation gesucht.

Neben Trendbranchen wie IT finden sich unter den deutschen Mittel-

ständlern traditionell viele aus dem produzierenden Gewerbe. Arbeitgeber aus dieser Branche haben mit +14% ebenfalls die beste Prognose seit zehn Jahren gemeldet.

Im internationalen Vergleich liegt Deutschland mit einem Beschäftigungsausblick von +8% im unteren Mittelfeld der 44 Länder, die im Rahmen des Arbeitsmarktbarometers untersucht werden, gleichauf mit China (+8%). Im Vergleich der Länder und Territorien, für die bereits saisonal bereinigte Daten vorliegen, zeigt sich das stärkste Arbeitgebervertrauen in Taiwan (+26%), Japan (+24%), Ungarn und in den USA (jeweils +18%). Die schwächsten Resultate hingegen werden aus der Tschechischen Republik und der Schweiz (jeweils +1%) berichtet sowie Italien (-1%), dem einzigen Land mit einem negativen Beschäftigungsausblick. (ag)

Tarifjahr 2018: Es geht um Geld und Zeit

Mit dem Tarifsabschluss für die 3,9 Mio. Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie hat das Tarifjahr 2018 Fahrt aufgenommen. Es wurde ein Pilotabschluss erzielt, der deutliche Lohnerhöhungen und mehr Spielraum bei der Arbeitszeit vorsieht. Die Gestaltung der Arbeitszeit wird immer mehr zum dominierenden Thema der Tarifpolitik. Treiber dafür sind die demografische Entwicklung sowie der digitale Wandel in der Arbeitswelt.

IG BCE und BAVC haben bereits 2008 die stärkere Nutzung von Langzeitkonten in ihrem Demografie-Tarifvertrag verankert.

2012 wurde der Vertrag um das Modul lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung erweitert. Dieses ermöglicht es Vollzeitbeschäftigten, ihre Arbeitszeit während bestimmter Lebensphasen auf 80% zu reduzieren. Zuletzt haben die Chemie-Sozialpartner in Ostdeutschland das „Potsdamer Modell“ entwickelt. Es ebnet den Weg zur Festlegung von Wochenarbeitszeiten auf betrieblicher Ebene und sieht auch individuelle Arbeitszeitvereinbarungen vor.

Ab Mitte dieses Jahres verhandeln die Chemie-Sozialpartner über einen neuen Tarifsabschluss. (ag)