

Nie waren sie so wertvoll wie heute...

Wie Mittelständler mit dem Engpass Mitarbeiter umgehen

von Cay von Fournier, SchmidtColleg, Berlin und St. Gallen*

Woher nehmen und nicht stehlen? Eine Frage, die sich Unternehmer gerade im Mittelstand immer häufiger stellen, wenn es um qualifizierte Mitarbeiter geht. Dem Mangel an Fachkräften und einem befähigten Nachwuchs steht oft eine Überalterung der Belegschaft in kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber. Zwar bringen letztere einen kostbaren Erfahrungsschatz und eine wertvolle Basis sozialer Kompetenz ein, bezüglich einer Aktualisierung der Kenntnisse ist jedoch der Fachkräftenachwuchs gefragt. Und erst beides zusammen sichert im Mittelstand die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Erfolg.

Gerade in Zeiten des Aufschwungs sind gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Engpass Nr. 1 bei vielen Unternehmen und gleichzeitig ihr wertvollstes Kapital. Ziel muss es deshalb sein, dieses Kapital nicht nur zu erhalten, sondern dessen Wert weiter zu steigern. Qualifizierte Mitarbeiter zu finden, wird auch in den nächsten Jahren die größte Herausforderung für den Mittelstand sein. Bei der Aufgabe, diese dann auch noch langfristig ans Unternehmen zu binden, kommt dem Faktor „Führung“ eine entscheidende Rolle zu.

Der Mensch als wertvollstes Gut

Jedes Jahr werden Milliarden ausgegeben, um noch leistungsfähigere Produktionsanlagen anzuschaffen, mit dem Ziel, die Kosten zu senken und das Betriebsergebnis zu verbessern. Die Erfahrung zeigt, dass häufig nicht der gewünschte Effekt eintritt, weil oft das Wertvollste - der Mensch - vergessen wird. Mitarbeiter werden zu wenig wertgeschätzt und schlecht informiert, ihre Arbeit wird häufig nicht entsprechend gewürdigt.

Maschinen werden als Investition betrachtet, Mitarbeiter als Kosten. Das mag für die Zeit, in denen die größten Produktivitätsschübe noch durch Rationalisierung entstanden sind, zutreffend gewesen sein. Damals waren Maschinen tatsächlich eine gute Investition. Heute müssen wir verstärkt in Menschen investieren. Die Förderung der Mitarbeiter ist eine Investition in den Unternehmenserfolg der Zukunft. Unternehmensziele sind nur zu erreichen, wenn ein entsprechender Führungsstil praktiziert wird. So wichtig wie das „Managen“ in der Vergangenheit war – und heute auch noch ist – so wichtig ist das „Führen“ in der Zukunft. Wie die Prägung einer Münze zwei unterschiedliche Seiten hat und doch eins ist, müssen wir die Seite der materiellen Welt, das Management, und die der immateriellen, das Führen, in Einklang bringen. Die Seele ist die

Dimension, die Menschen und Unternehmen oft mehr unterscheidet, als sicht- und messbare Eigenschaften. Der gute Unternehmer führt „gewöhnliche“ Menschen zu einer außergewöhnlichen Leistung. Dieser Meinung ist auch Norbert Samhammer, Vorstandsvorsitzender der Samhammer AG aus Weiden in der Oberpfalz: „Führen heißt authentisch sein, in Werten, Wissen und Idealen. Führung heißt, mit persönlichen Werten und dem eigenen Verhalten seinen Mitarbeitern ein nachahmenswertes Vorbild zu sein.“

Der Wettbewerbsfaktor im 21. Jahrhundert

In den letzten zweihundert Jahren haben sich Unternehmen fast ausschließlich materiellen Aspekten zugewandt. Zunehmend wichtig werden aber auch Werte, Ansichten und Weltanschauungen, also die Ethik. Neben dem Preis für Produkte oder Dienstleistungen machen menschliche Eigenschaften und Verhaltensweisen den Erfolg aus: Begeisterung, Motivation, Leidenschaft, Identifikation, Wertschätzung, Wahrnehmung, Präsenz, Zuwendung, Freude usw. beginnen beim Unternehmer und der Führungskraft. Georg Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter der Privaten Weißbierbrauerei Schneider in Kelheim kann dies nur bestätigen: „Führung beginnt stets bei einem selbst. Nur wer ein positives Menschenbild hat, kann langfristig und nachhaltig auch Führungsverantwortung übernehmen. Das Führungsmodell des SchmidtColleg machte mir deutlich, dass nicht nur die Bedürfnisse der Mitarbeiter, sondern auch die eigenen Bedürfnisse wichtig sind. Als Unternehmer muss man zunächst einmal seine eigenen Fähigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse entdecken und bewerten.“ Dabei steht, ob Unternehmer, Führungskraft oder Mitarbeiter, immer der Mensch im Mittelpunkt. Folglich wird der Umgang mit dem Menschen als Mittelpunkt zum dominierenden Wettbewerbsfaktor im 21. Jahrhundert werden. Die wohl spannendste Frage lautet: Wie stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt? Die Antwort lautet ganz klar: Indem wir uns die Zeit nehmen, den anderen Menschen in seiner Ganzheit wahrzunehmen. Dazu bedarf es

- Achtsamkeit
- Wertschätzung und
- individuelle Kommunikation

Fehlen diese drei Fähigkeiten, steht der Mensch am Rand und spürt dies auch. Kunden verweigern die Treue und Mitarbeiter das Engagement.

Achtsamkeit bedeutet die Aufmerksamkeit im Augenblick. Zu oft erleben wir Menschen, die nicht bei der Sache sind. Unachtsamkeit auf Schritt und Tritt sind auch der Grund für die meisten Unfälle mit materiellen und immateriellen Schäden. Unaufmerksamkeit und die fehlende Integration des anderen sind ein zentrales Problem bei der Führung von Menschen.

Wertschätzung heißt, dem anderen gut gesonnen zu sein. Echtes Interesse, gute Gespräche und ein Sinn, der beide Menschen verbindet, bereiten Freude. Viele Menschen haben diese Freude am anderen verloren und somit auch an sich selbst. Wie sehr schätzen Sie Ihre Kunden als Menschen? Wie sehr schätzen Sie Ihre Mitarbeiter? Wertschätzung ist die Grundlage guter Führung. Fehlt dieses Prinzip, nützen auch ausgefeilte Techniken und Managementmethoden nur wenig.

Individuelle Kommunikation macht Achtsamkeit und Wertschätzung praktisch erfahrbar. Leider wird vor lauter Hektik und Egozentrik dieser Grundsatz häufig übersehen. Wir hören nicht zu und gehen nicht auf den anderen ein. Diese Erfahrung hat auch Hermann-Josef Billstein, Geschäftsführer des Unicum-Verlag aus Bochum gemacht und beim SchmidtColleg ideale Instrumente zum Aufbau einer Vertrauenskultur entdeckt: „Führung bedeutet heute für mich, mit den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu sprechen, ihnen mit Aufmerksamkeit zu begegnen und Respekt zu zeigen. Erwartungen müssen klar formuliert werden. Das ist die Basis für eine wirkungs- und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Das Vermögen eines Unternehmens ist das, was die Mitarbeiter vermögen. Und es ist die ständige Aufgabe des Unternehmers dieses „Vermögen“ weiter zu entwickeln. „Fordern und Fördern“ ist von daher die Maxime meines Handelns als Unternehmer im Umgang mit Mitarbeitern.“

Kontrolle als destruktive Kraft

Viele Unternehmen leben heute immer noch eine Kultur des Misstrauens. Kontrolle hat in diesen Kulturen eine destruktive Kraft, denn sie wird dazu verwendet, Fehler zu finden, um Menschen schwächer (und gefügiger) zu machen. In solchen Unternehmen herrscht das Gefühl der Angst. All diese Unternehmen werden in den nächsten Jahren sehr schnell umlernen müssen oder vom Markt verschwinden. Es geht bei Organisationen, die auch zukünftig erfolgreich sein wollen, darum, Hierarchien abzubauen und Verantwortung zu übergeben, wie auch Sandro Walker, Geschäftsführer von Advanced UniByte aus Reutlingen versichert: „Einer der wichtigsten Punkte in der Führung von Mitarbeitern ist für mich, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren, auch wenn es anfangs ein etwas komisches Gefühl ist, nicht mehr selbst alle Zügel direkt in der Hand zu haben.“

Bei natürlicher Autorität müssen Führungskräfte nicht mehr auf ihre Position und ihre Stellung pochen. Menschen werden ihnen auch ohne formale Positionen folgen, denn sie haben einen klaren Standpunkt, vertreten klare Werte und sind anderen Menschen durch ihre Konsequenz und Disziplin ein Vorbild. „Wichtigster Führungsaspekt ist für mich Konsequenz im Tun – sowohl im eigenen Tun, wie auch im Tun aller Mitarbeiter. Werk-

zeuge wie Aufgabenplanungen, Monatsberichte geben einen Überblick. Doch das alleine reicht nicht aus! Das System FührungsEnergie von SchmidtColleg geht einen deutlichen Schritt weiter, hin zum Menschen. Deshalb führe ich konsequent Orientierungsgespräche, in denen wir klare, deutliche Ziele formulieren - herzlich, aber auch verbindlich.“, erklärt Sigmund Dumm, Geschäftsführer von Brust + Partner in Bad Schönborn.

Die Bildung von Vertrauen und die Abschaffung einer von Angst geprägten Kultur braucht persönliche Glaubwürdigkeit, Stärke und Tiefe. Mit reinen Managementfähigkeiten wird dies nicht zu machen sein. Vielleicht fangen Sie mit einer einfachen und zugleich schwierigen Übung an: „Ertappen“ Sie Ihre Mitarbeiter dabei, wenn sie etwas richtig machen. Machen Sie deutlich, dass Sie dies bemerkt haben. Es braucht gar keine Lobeshymnen, sondern ehrliche Anerkennung und das damit verbundene Ansehen, das Sie Ihren Mitarbeitern verleihen, wenn Sie sie auch wirklich anerkennen.

Qualifizierte Mitarbeiter finden und binden

Langfristig denkende Unternehmen investieren eine Menge Zeit und Energie, um sich auf dem Arbeitsmarkt professionell darzustellen, damit Sie interessant für gute Mitarbeiter sind. Sie müssen deshalb oft nicht einmal suchen, weil sie von den richtigen Bewerbern sozusagen vorher gefunden werden. Die Anzahl guter Blindbewerbungen pro Jahr ist ein Messkriterium, ob Ihr Unternehmen auf dem für Sie relevanten Markt bereits einen guten Ruf aufgebaut hat. Diesem aktiven Mitarbeitermarketing folgt dann ein wirksamer Einstellungsfilter, der hilft, die Bedürfnisse und Werte des Unternehmens mit denen des Bewerbers abzugleichen. Nächster Schritt ist eine geplante und aufmerksame Einarbeitungsphase, in der dafür gesorgt wird, dass sich der neue Mitarbeiter zügig in die bestehende Unternehmenskultur einleben und er durch klare Ziele und Aufgaben frühzeitig eine eigene Wirksamkeit entfalten kann. Nichts motiviert mehr als die ersten kleinen Erfolgserlebnisse, bei denen neue Mitarbeiter erleben, dass sie einen positiven Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

Ist die Einarbeitung erfolgreich abgeschlossen, sichern regelmäßige Mitarbeitergespräche, in denen Ziele geklärt und Entwicklungspotenziale aufgezeigt werden, eine durchdachte Mitarbeiterorientierung. Jeder Mitarbeiter hat ein Recht auf ein offenes, ehrliches und faires Mitarbeitergespräch, das mindestens einmal pro Jahr stattfindet und nach dem der Mitarbeiter weiß, wo er selbst steht, wie er gesehen, wie seine Zielerreichung beurteilt und was von ihm im nächsten Jahr erwartet wird. Leider gibt es nur in wenigen mittelständischen Unternehmen solche regelmäßigen Gespräche. Anders bei der Intergruppe in Bonn, wie Geschäftsführer Andreas Denk beschreibt: „Führung heißt für mich, Orientierung zu geben.“

Wichtigstes Werkzeug dafür sind regelmäßige Mitarbeitergespräche. Dadurch gelingt Führung auf gleicher Augenhöhe. Unternehmer müssen Ziele erarbeiten und Visionen vorgeben, Führungskräfte gemeinsame Spielregeln festlegen und anhand von Orientierungsgesprächen die Erreichung der Ziele konsequent verfolgen.“

Ein Unternehmen ist erst dann ein Unternehmen, wenn dort Menschen handeln, also etwas unternehmen. Mit Menschen umzugehen, sie optimal auszuwählen und einzusetzen, ist eine Kunst und erfordert einen echten Könnner. Nur wer diese Kunst beherrscht, wird auf Dauer ein erfolgreicher Unternehmer sein können. Deshalb muss sich jeder Unternehmer mit dem Thema „Führung“ intensiv auseinandersetzen und in dem Bewusstsein handeln, dass Menschen in einem Unternehmen das wertvollste „Gut“ sind. Dann wird aus dem Engpassfaktor Mitarbeiter ein Erfolgspotential der Zukunft.

* Dr. Dr. Cay von Fournier ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der Inhaber des vor 22 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. Schmidt-Colleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

Weitere Infos erhalten Sie unter www.schmidtcolleg.de oder per Email info@schmidtcolleg.de

12.133 Zeichen mit Leerzeichen