

Den Kampf um die besten Köpfe gewinnen

Wenn Azubis und Mitarbeiter die „neue Macht der Mitarbeiter“ ausnutzen



Unser Autor: Volker Maihoff hat sich als Verkaufs-/Führungskräftetrainer und Business Coach auf die Themen Vertriebsstrategie, Verkaufstraining und Mitarbeiterführung spezialisiert.

Kontakt: Maihoff & Partner GbR, Bocholder Str. 278, 45356 Essen, Telefon: 0201/6480745, E-Mail: volker@maihoff.de, www.maihoff.de

Mitarbeiter verzweifelt gesucht!

Personalchefs beklagen sich über Bewerber, die unverhohlen zugeben, sie wären auf den Job nicht angewiesen, sie würden in den nächsten Tagen noch gleich mehrere Bewerbungsgespräche führen. Mitarbeiter kokettieren damit, sie würden mal bei der Konkurrenz nachfragen, wenn der Chef oder das Unternehmen nicht bereit wäre, bestimmten Wünschen zu entsprechen. Man mag diese Wünsche auch Forderungen nennen ...

Was entwickelt sich da? Auch in der Milchverarbeitenden Branche fällt es Personalverantwortlichen und Führungskräften schwer, umzudenken. Während sich die Unternehmen früher aus einem Stapel an Bewerbungen die besten und qualifiziertesten Kandidaten herauspicken konnten, hat sich die Situation um 180 Grad gedreht: Jetzt sind es oft die Firmen, die fleißig Gedankenschmalz darauf verwenden müssen, wie es gelingen kann, im „War for Talents“ unter einer Vielzahl an Firmen in der Wahrnehmung der Bewerber den Lorbeerkrantz davon zu tragen.

Wie man in den Wald hineinruft ...

Angesichts dieser Situation kann es schon einmal passieren, dass ein Auszubildender oder Mitarbeiter über die Stränge schlägt und despektierliche Verhaltensweisen an den Tag legt. Welche Reaktion ist dann die richtige?

Wenn zum Beispiel ein Auszubildender die „neue Macht der Mitarbeiter“ ausnutzt und andeutet, es gebe „ja auch noch andere Ausbildungsplätze“, sollten Führungskräfte und Personalverantwortliche klare Kante zeigen und ihm dies nicht durchgehen lassen. Denn solch ein Verhalten deutet darauf hin, dass es mit diesem Auszubildenden immer wieder zu unliebsamen Auseinandersetzungen kommen wird. Voraussetzung ist, dass der Chef seinerseits stets fair agiert und Mitarbeiter fair behandelt und führt. Wer dies leistet, darf den entsprechenden respektvollen Umgang im Miteinander erwarten. „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“ – daran sollten sich alle halten.

Um konkret zu verbleiben: Die Gefahr, Mitarbeiter würden gehen, wenn man ihnen bei ungebührlichem Verhalten Contra

gibt, darf die Führungskräfte nicht daran hindern, Verhaltensregeln zu formulieren, an denen sich alle orientieren müssen.

Motivierende Weiterbildung

Damit ist noch nicht die Frage beantwortet, wie Mitarbeiter für das Unternehmen so begeistert werden können, dass sie gar nicht erst auf die Idee kommen, ihre neue Macht auszunutzen. Eine Antwort liegt darin, Mitarbeitern Freiräume für eigenständige Entscheidungen und selbstständiges Arbeiten zu gestatten. Sicherlich, dieses Vorgehen eignet sich nicht für jeden Mitarbeiter – die Führungskraft sollte dessen Reifegrad berücksichtigen. Denn manche Mitarbeiter brauchen Anweisungen und Anleitungen. Insgesamt sollte gelten: Weniger Kontrolle ist besser, mehr Zutrauen in die Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter meistens zielführend.

Ein zweiter Hebel sind Weiterbildungsangebote, die dem Mitarbeiter wirklich weiterhelfen, weil sie konsequent auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Gerade die leistungsbereiten Leute wollen sich jeden Tag verbessern. Personalabteilung

und Führung sollten diese Motivation unterstützen, indem sie gemeinsam mit ihnen zielgenaue Entwicklungsmaßnahmen festlegen, die dem Unternehmen und dem Mitarbeiter gleichermaßen nutzen.

Potenzialentwicklung statt Potenzialverschwendung

Zudem geht es darum, die Mitarbeiter jeden Tag aktiv zu unterstützen (Infokasten 1), ihre Kompetenzen und Potenziale zu nutzen und auszubauen. Kompetenzdiagnostik hilft, dass jeder Mitarbeiter an dem Arbeitsplatz tätig ist, der seinen Kompetenzen, Fähigkeiten, Werten und Erwartungen entspricht, weil er hier seine Talente sinnvoll einsetzen kann. Ansonsten drohen Potenzialverschwendung und Potenzialvergeudung. Wichtig ist die Passung zwischen Anforderungsprofil und Qualifikationsprofil, zwischen vorhandenen und erforderlichen Kompetenzen und die Schließung möglicher Kompetenzlücken.

Klar ist: Wer seinen Mitarbeitern Entfaltungsmöglichkeiten eröffnet, sammelt Pluspunkte, auch wer ihnen dabei Identifikationsmöglichkeiten bietet. Jeder Mensch möchte sich zugehörig fühlen: zum Team, zur Abteilung, zum Unternehmen, zu einem „größeren Ganzen“. Wer das Zugehörigkeitsbedürfnis beachtet und dafür sorgt, dass Mitarbeiter ihre Kompetenzen am Arbeitsplatz aktualisieren können, wer ihnen vertraut und sie in ihrem So-Sein wertschätzt und ihnen Freiräume gibt, braucht die neue Macht der Mitarbeiter nicht zu fürchten. Das kann er den Führungskräften alter Schule überlassen, die ausschließlich mit Direktiven und Kontrolle agieren.

Transparent führen und kritisieren

Natürlich: Bei der Mitarbeiterzufriedenheit (Infokasten 2) spielen auch wettbewerbsfähige Gehalts- und Sozialleistungsstrukturen eine Rolle. Aber das setzen Azubis und Mitarbeiter als Selbstverständlichkeit voraus. Einen Unterschied zum Wettbewerb schaffen Personalverantwortliche und Führungskräfte, indem sie insbesondere im Umgang mit den jungen Leuten eine transparente Führung pflegen, durch die sie wissen, woran sie sind (Infokasten 3).

Des Weiteren will sich kein Mitarbeiter für etwas kritisieren lassen, wofür er nicht die Verantwortung trägt. Darum gehören

Tagesaktuelles Coaching durchführen

- Unternehmen nutzen immer öfter eine Form der Mitarbeiteransprache, bei der die Menschen jeden Morgen konkret, individuell und mitarbeiterbezogen motiviert werden.
- Die Führungskraft führt mit dem Mitarbeiter ein kurzes Gespräch, in dem die Tagesziele besprochen, die Umsetzungsaktivitäten vereinbart und die Erfolge des vorangegangenen Tages anerkannt werden.
- Die Führungs- und Motivationsarbeit erfolgt zeitnah, authentisch und eng bezogen auf die tagesaktuellen Herausforderungen

Mitarbeiterloyalität aktiv herstellen

Der „neuen Macht der Mitarbeiter“ lässt sich durch Maßnahmen begegnen, die zur Steigerung der Mitarbeiterloyalität beitragen:

- Wettbewerbsfähiges Gehalts-, Sozialleistungs- und motivatorische Anreizpakete anbieten
- Anerkennung: Sicherstellen, dass Mitarbeiter für gute Arbeit die entsprechende Anerkennung erhalten
- Programme zur Würdigung des individuellen Mitarbeiterengagements auflegen
- Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung anbieten
- Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben sicherstellen: harmonisches Arbeitsumfeld aufbauen und flexible Arbeitszeiten ermöglichen

Der Umgang mit der Generation Z

Azubis gehören oft der sogenannten Generation Z an, das sind die um 1995/2000 Geborenen. Ohne dass es bisher valide Untersuchungen gibt, lässt sich sagen, dass diese jungen Leute als internetbegeisterte Digital Natives sehr individualistisch denken und handeln und sich ungern langfristig binden. Das heißt für Führungskräfte:

- Sorgen Sie für flache Hierarchien.
- Die Generation Z arbeitet gern mit den neuen Medien.
- Sie bildet sich mithilfe des Internets fort, oft auch autodidaktisch.
- Lassen Sie die jungen Leute möglichst in Projekten arbeiten.
- Eine hohe Personalfuktuation wird zum Standard – die jungen Leute rechnen nicht damit, ihr Leben lang an ein und demselben Arbeitsplatz zu verbringen.

die unsachgemäße Ansprache von Fehlern und destruktive Kritik zu den Fallen, die die Führungskraft umschiffen sollte. Dazu prüft sie zunächst einmal, wem der Fehler unterlaufen ist, damit der „richtige“ Mitar-

beiter darauf angesprochen werden kann, und nicht der Kollege, der damit überhaupt nichts zu tun hat.

Fazit: Wer fair führt, hat die besten Chancen, im War for Talent zu bestehen.