

1a-Arbeitgeber werden, sein und bleiben

Rolf Steffen und Prof. Dr. Axel Thomas



Zielgruppe

Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte

Impulsgeber

1a-Arbeitgeber werden, sein und bleiben

Rolf Steffen und Prof. Dr. Axel Thomas

Rolf Steffen

*Unternehmensgründer der Team Steffen AG, Fachautor der Basisbibliothek Handwerk, Initiator der UPTODATE-Offensive® und Vorstand der Akademie Zukunft Handwerk AZH-AG.
rolf.steffen@azh-ag.de*

Prof. Dr. Axel Thomas

*Promovierter Betriebswirt mit über 30-jähriger Berufserfahrung in der Wirtschaft, Professor an der FH Aachen, Geschäftsführer von Beteiligungsgesellschaften der Städteregion Aachen, renommierter Autor für die Themen Kostenmanagement und Kostenrechnung, Berater für Personaldiagnostik sowie u. a. Vorsitzender des Aufsichtsrates der Akademie Zukunft Handwerk AZH-AG und Aufsichtsratsvorsitzender einer Genossenschaftsbank.
E-Mail: axel.thomas@azh-ag.de*

... statt eines Vorwortes

„Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die Packungsbeilage und fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker.“ Mit diesem Hinweis, welcher Ihnen sicherlich bekannt ist, versuchen Anbieter von Medikamenten und Gesundheitspräparaten in der Publikumswerbung ihre Verpflichtung gemäß Heilmittelwerbegesetz (HWG) zu erfüllen. Wir möchten mit dieser Einleitung zu unserem Impulsgeber, welche wir etwas provokativ als Beipackzettel bezeichnen, vorweg auch auf die Risiken und Nebenwirkungen hinweisen, die einige Impulse bei Ihnen auslösen könnten ... ;-)

Gerne stehen wir Autoren Ihnen mit weiteren Erklärungen und mit unseren Erfahrungen zur Seite. Zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren. Unsere Kontaktdaten finden Sie auf der Rückseite dieses Büchleins.

Wenn Sie sich jetzt fragen, worin das Risiko besteht, ein attraktiver Arbeitgeber zu werden, dann verweisen wir auf die Erfahrung von Goethes Zauberlehrling und seiner Aussage: „*Herr, die Not ist groß! Die ich rief, die Geister, werd ich nun nicht los.*“

Denn tatsächlich kann es sein, dass Sie schon mit der Ankündigung des Anspruches, ein 1a-Arbeitgeber zu werden, nicht nur größte Aufmerksamkeit bei Ihren Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit erzeugen, sondern auch einen Unternehmensgeist erwecken, der sich nicht mehr bändigen lässt.

Der Prozess „1a-Arbeitgeber werden“ muss im laufenden Betrieb eingeleitet und durchgeführt werden. Das ist keine Übung, es gibt keinen Testbetrieb. Die meisten Maßnahmen führen zu Reaktionen, die nach mehr verlangen, lösen also weitere Kettenreaktionen aus, die sich nicht mehr aufhalten lassen. Je stärker das Unternehmen in der Vergangenheit patriarchalisch geführt wurde und je mehr die Mitarbeiter nach dem Prinzip „Befehl und Gehorsam“ geführt wurden, umso heftiger können die Reaktionen sein.

Bei vorher beschriebener Ausgangssituation kann auch die gegenteilige Reaktion eintreten. Denn wenn Mitarbeitern noch Sätze wie *„Du sollst nicht denken, du sollst arbeiten“* oder *„Überlass das Denken den Pferden, die haben den größeren Kopf dazu“* in den Ohren klingen, dann wird der schlagartige Kurswechsel in der Führung oft mit größter Skepsis und Zurückhaltung aufgenommen. Nach dem Motto: Erst einmal abwarten. Dann passiert anfangs einfach gar nichts. Ein schlagartiger Wechsel zu einer modernen Unternehmenskultur, die von Wertschätzung, partnerschaftlichem und freundlichem Miteinander getragen wird, kann zu Irritationen führen, welche nur mittel- bis langfristig ausgeräumt werden können. Nehmen Sie sich also ausreichend Zeit, ohne jedoch die Zeit zu verschlafen.

Früher oder später werden alle Bedenkenträger erkennen, dass echte Wertschätzung, Mitspracherechte und Entscheidungsfreiheit für viele Unternehmen meist nicht nur einen grundlegenden Paradigmenwechsel darstellen, sondern auch eine nachhaltige

Wirkung auf die Unternehmenskultur haben. Eine Kultur im Sinne des Umgangs mit Menschen, als Art und Weise, wie Unternehmen, im Besonderen Führungskräfte, mit ihren Mitarbeitern umgehen und umgekehrt.

Auch wenn wir den Hinweis zu den Risiken und Nebenwirkungen mit einem Augenzwinkern verstanden wissen wollen, möchten wir dennoch auch die Mitarbeiter in den Unternehmen, welche den Prozess zum 1a-Arbeitgeber einleiten, „warnen“, sagen wir besser: sensibilisieren. Auch für die Mitarbeiter ist dieser Prozess mit Veränderungen verbunden, die anfangs oft als sehr unangenehm empfunden werden. Tatsächlich hat die Medaille 1a-Arbeitgeber, wie jede andere auch, zwei Seiten. Eben die Seite der Ansprüche, die Mitarbeiter stellen werden, und die Seite der Leistungen, die sie erbringen müssen. Weil eine auf Ökonomie angelegte Organisation immer nach einem ausgewogenen Verhältnis streben muss. So steht der Mitsprache und der gewünschten Entscheidungsfreiheit immer auch die Übernahme von Verantwortung gegenüber. Ohne diese Bereitschaft kann es nicht nur zu ungewünschten Nebenwirkungen kommen, sondern auch zu dem Risiko für jeden Einzelnen, für das Unternehmen künftig untragbar zu sein.

Die Selbstdiagnose stellt immer ein Risiko dar. Denn nur zu oft täuscht uns unsere Selbstwahrnehmung und führt zu falschen Bewertungen. So hören wir nicht selten Aussagen wie: *„Wir sind ein attraktiver Arbeitgeber!“* Gefolgt von der damit verbundenen Begründung (Selbstdiagnose): *„Denn viele unserer Mitarbeiter*

sind schon Jahrzehnte im Unternehmen und denken überhaupt nicht daran, uns zu verlassen.“ Schon hier möchten wir Zweifel anmelden. Ob es wirklich die Attraktivität des Unternehmens ist, welche die Mitarbeiter hält, oder doch eher die noch geringere Attraktivität der Wettbewerber oder bzw. die Angst vor Veränderung, die einem Wechsel entgegensteht, das ist mittels Selbstdiagnose nur schwer zu bewerten. Objektive Hinweise auf die Motive für das Bleiben bieten meist nur anonyme Befragungen durch externe Institute.

Wie bei der Medikamenteneinnahme gilt: Nur die richtige Anwendung und die passende Dosierung führen zu der gewünschten Wirkung. Achten Sie daher bei der Umsetzung der hier vorgestellten Impulse darauf, nicht zu überdosieren. Denn viele dieser Impulse, das wird uns immer wieder bestätigt, sind schlüssig, weil praxiserprobt, und führen zu einem Aha-Erlebnis. Ja, sie können zu einer völlig neuen Erkenntnis und Einstellung führen. Das freut uns. Doch wir wollen Sie bitten, auch dann, wenn Sie begeistert sind von der Idee, mit anderen Methoden die Menschen in Ihrem Unternehmen zu motivieren, nach dem Grundsatz zu handeln: Schritt für Schritt zum Ziel ...

Los geht's!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und gutes Gelingen.



Rolf Steffen



Prof. Dr. Axel Thomas

Impuls 1:	Aktionismus oder Weitsicht?	Seite 11
Impuls 2:	Problem oder Herausforderung?	Seite 18
Impuls 3:	Unternehmenskultur im Wandel	Seite 25
Impuls 4:	Was Mitarbeiter sich wirklich wünschen	Seite 33
Impuls 5:	Richtige Mitarbeiterauswahl	Seite 41
Impuls 6:	Mit Anstand trennen	Seite 46
Impuls 7:	Wissen schadet nur dem, der es nicht hat.	Seite 58
Impuls 8:	Gewinn-Beteiligung für Mitarbeiter.....	Seite 65
Impuls 9:	Heimliche Entscheider	Seite 72
Impuls 10:	Faire Kommunikation	Seite 80
Impuls 11:	Motivation gezielt fördern	Seite 87
Impuls 12:	Generation Y – Ochsentour ist out	Seite 98
Impuls 13:	Das ist ja vielleicht ein Original	Seite 112
Impuls 14:	David gegen Goliath	Seite 126
Impuls 15:	Wertschätzung	Seite 138
Impuls 16:	Karriereleitern bauen	Seite 147
Impuls 17:	Alles will verdient sein	Seite 153