

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

1 | Aktionismus oder Weitsicht?

„Prognosen sind äußerst schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen.“

Unbekannter Verfasser

Die Krux dieser Aussage – übrigens ein Zitat, über dessen Autorenschaft keine Klarheit besteht, weil es verschiedenen Persönlichkeiten wie den Schriftstellern Mark Twain oder Kurt Tucholsky, dem Physiker Niels Bohr, aber auch dem Komiker Karl Valentin zugeschrieben wird – begegnet uns alltäglich bei unseren Entscheidungen. Wenn wir stets im Voraus wüssten, was passieren wird, wenn wir etwas tun, sagen oder entscheiden, wie wir es tun, sagen oder entscheiden ... nun, dann würde manches vielleicht anders verlaufen. Aber in die Zukunft kann nun mal niemand blicken. Und Prognosen sind beileibe nicht immer verlässlich. Denn sie beschreiben lediglich einen wahrscheinlichen Verlauf, eine Annahme dessen, was passieren könnte.

Viele unserer Entscheidungen, gerade als Unternehmer, Führungskraft, Arbeitgeber, stehen in einem kaum lösbaren Zusammenhang mit dem Wissen über künftige Entwicklungen. Für die Entscheidungsfindung wird oft – vielleicht zu oft – der Blick auf Prognosen gerichtet. Beispielsweise Prognosen zum Aktienkurs, zum Anstieg des Ölpreises oder zur Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt. Prognosen treffen Menschen, die glauben, etwas von der Materie zu verstehen, weil sie Fachwissen besitzen.

Doch was Prognosen wert sind, erfahren wir immer dann am deutlichsten, wenn wieder einmal alle Experten danebengelegt haben.

Wenn wir im Januar 2016 auf den aktuellen Ölpreis schauen, stutzen wir. Die weltweit begrenzten Ressourcen, die steigenden Verbräuche in den aufstrebenden Märkten u. v. m. ließen lange Zeit keine andere Prognose zu, als dass der Ölpreis unaufhaltbar und stetig steigen wird. Als unhaltbare Utopie wäre hingegen die Behauptung aufgenommen worden, dass der Ölpreis einmal – und das sogar über einen längeren Zeitraum – unter die Marke von 30 Dollar fallen würde. Also das, was wir jetzt gerade mit einem guten Quäntchen Verwunderung erleben.

Auf der anderen Seite dürfen wir Prognosen, die sich in Tatsachen verwandeln, nicht ignorieren. Handwerksunternehmen, die das Thema Fachkräftemangel lange Zeit nicht ernst nahmen, stehen jetzt vor einem großen Problem. Das Wissen um die demografische Situation in unserem Lande, also die Tatsache, dass in den nächsten Jahren mehr Menschen in den Ruhestand gehen als in das Berufsleben einsteigen und dass schon heute vielerorts ein Mangel an genügend ausbildungsfähigen und -willigen Jugendlichen besteht, lässt keine andere Prognose zu, als dass der Kampf um die besten Köpfe ein dauerhafter sein wird.

Wenn wir die Herausforderungen der Zukunft bestehen wollen, müssen wir zuerst die demografische Entwicklung als Problem der Vergangenheit und Gegenwart verstehen und lösen.

Wolfgang Kownatka

Hier verfallen viele Unternehmer, insbesondere wenn sie bereits unter den Folgen mangelnder Bewerber leiden, in einen unverhältnismäßigen, ungesteuerten Aktionismus, gepaart mit wenig sinnhaften „Lockangeboten“. Dieser gipfelt beispielsweise darin, dass Handwerksunternehmer in Anzeigen um Auszubildende damit werben, jedem neuen Azubi 100 Euro zusätzlich zur tariflichen Ausbildungsvergütung zu zahlen, ohne dabei zu bedenken, welche Folgen eine solch monetäre „Motivierung“ hat – insbesondere langfristig. Unseres Ermessens ist dies eine erschreckende Selbstoffenbarung. Hier geht es nicht mehr um die Suche nach engagierten Mitarbeitern, die aus eigenem Antrieb und mit gutem Grund für den Unternehmenserfolg arbeiten. Aber genau solche braucht ein erfolgreiches Unternehmen, um dauerhaft bestehen zu können.

Gute Strategien erfüllen zwei Voraussetzungen:

- langfristige Sichtweise, d. h., sie sollten in Bezug auf die angestrebten Ziele, Entwicklungen und Pläne für eine längere Zeitspanne entwickelt werden und auch für einen längeren Zeitraum wirksam sein
- kurzfristige Reaktionsmöglichkeit, d. h., sie sollten den alltäglich wandelbaren Höhen und Tiefen in der Branche gerecht werden, sie müssen im Tagesgeschäft tragbar sein und evtl. eine zeitweise Unterbrechung der langfristigen Entwicklung mitberücksichtigen

Kurzum, es kommt auf gute Strategien an, die gleichermaßen zukunftsfähig wie alltagstauglich sind. Denn meist gilt es, das

eine zu tun, ohne das andere zu lassen. Bezüglich des prognostizierten Fachkräftemangels bedeutet dies, auch die Nebeneffekte einer jeden Maßnahme zu beachten. Es werden also Maßnahmen gesucht, die helfen, sowohl die aktuelle Not zu lindern als auch die langfristigen strategischen Ziele zu erreichen, die insgesamt zur Unternehmensphilosophie passen und dem Unternehmen kurz- wie langfristig dienlich sind.

Deshalb dürfen unseres Erachtens sowohl die Prognosen zur Energiepreisentwicklung als auch der Fachkräftemangel nicht isoliert betrachtet werden. Nur im Kontext anderer bedeutender Veränderungen und Entwicklungen, nur unter Berücksichtigung grundlegender Ansprüche und unabweisbarer Verantwortung müssen wir unsere Entscheidungen treffen. So steht das Thema Energiekosten immer auch im Kontext von Energiereserven, Umweltschutz, Verantwortung gegenüber kommenden Generationen und nicht zuletzt auch der Verantwortung vor Gott, dem Schöpfer. Sicherlich, ökologische Ziele müssen immer auch ökonomisch darstellbar sein, doch auch dabei darf der Fokus nicht zu klein gefasst werden. Der kurzzeitige Gewinn sichert nicht das langfristige Überleben.

Und bei allen Ängsten und Befürchtungen, die uns dieser Tage vielleicht bei dem nicht enden wollenden Zustrom an Flüchtlingen befallen, so könnte dies auch die Chance sein, engagierte, gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen, die hier eine neue Heimat finden und sich aktiv in die Gesellschaft und die Unternehmen einbringen möchten und damit auch unsere Werte teilen und weitertragen.

Das Thema Fachkräftemangel, zu welchem wir in diesem Büchlein wichtige Impulse geben wollen, sollte daher stets im Kontext weiterer Themen betrachtet werden.

Dazu gehören Aspekte wie:

- Arbeitszufriedenheit
- Demografische Bedingungen
- Fehlende Bildungsangebote
- Wirtschaftlichkeit
- Produktivität
- Lebensarbeitszeit

Machen Sie sich immer wieder bewusst, dass auch Sie nicht alles wissen, einordnen, richtig bewerten und einschätzen können. Setzen Sie sich nicht unter Druck. Als Unternehmer habe auch ich, Rolf Steffen, immer wieder vor Entscheidungen gestanden, die mich überfordert haben. Fragen, auf die ich nicht wirklich eine belastbare Antwort geben konnte, die mich lange umgetrieben haben. Viele dieser Fragen hingen von Entwicklungen ab, die ich nicht vorhersehen und erst recht nicht beeinflussen konnte. Meist habe ich mich dann an grundsätzlichen zielführenden Maßnahmen orientiert. Und an meinen ganz eigenen, persönlichen Entscheidungsfiltern, die jeder in sich trägt.

Meine Entscheidungsfilter leiten sich zum Ersten aus unserer
→ **Unternehmensphilosophie** ab.

Hier wird im Einzelnen beschrieben, wie wir unsere Ziele erreichen wollen.

Zum Zweiten hängt er mit unserer

→ **Vision** zusammen.

Sie beschreibt, wohin unser Weg uns führt,
was wir anstreben.

Es geht um die wichtigen Stellschrauben:

Wie wird unser Unternehmen in Zukunft aussehen?

→ **Vision**

Wie möchten wir von unseren Kunden gesehen werden?

→ **Mission**

Wie unterscheiden sich unser Unternehmen und unsere
Leistungen von anderen – was machen wir besser?

→ **Position**

Diese Fragen leiten mich in meinen Entscheidungen, sie bestimmen über die Strategien in unserem Unternehmen, die kurzfristigen ebenso wie die auf lange Sicht angelegten. Und Sie helfen mir dabei, in Ruhe und Gelassenheit Weitsicht zu zeigen statt, in ungeleiteten Aktionismus zu verfallen, der nicht zum Ziel führen kann.

*Je mehr Weitsicht wir haben,
desto genauer erkennen wir die Tragweite
unserer Entscheidungen.*

Daniel Mühlemann



Aufgabe:

Bearbeiten Sie diese Aufgabe am besten mit Ihrem Führungsteam oder wichtigen Mitarbeitern. Ziehen Sie auf einem großen Bogen Papier einen senkrechten Strich. Notieren Sie links, welche kurzfristigen Strategien Sie gerade verfolgen, und rechts, welche Ihre langfristigen Ziele sind. Haben Sie dies bereits schriftlich festgehalten – umso besser! Dann holen Sie diese Aufzeichnungen noch einmal hervor. Machen Sie diese Strategien im Unternehmen bekannt, jeder Mitarbeiter sollte sie kennen, um sie sinnvoll umsetzen zu können.

In einem zweiten Schritt notieren Sie, welche Strategien aus der Vergangenheit Sie bereits erfolgreich umgesetzt haben. So können Sie und auch Ihre Mitarbeiter erkennen, dass es sich lohnt, Ziele zu haben und zu verfolgen, und dass gute Strategien das Unternehmen voranbringen.



Buch-Tipp:

Rolf Steffen und André Hugo Brömmel:

Marketing im Handwerk.

1. Auflage. Krammer Verlag AG, Düsseldorf, 2012.

Kapitel 3.5: Die Unternehmens-Kommunikation.

Im Besonderen: Fachkräftemangel in Deutschland

2 | Problem oder Herausforderung?

Menschen wachsen an der Herausforderung.

Unbekannter Verfasser

„Problem“ ist ein Wort – das wissen alle, die mich, Rolf Steffen, näher kennen –, welches ich nur sehr selten wähle, denn ich möchte auch Problemen, wenn es möglich und sinnvoll ist, etwas Positives abgewinnen und bezeichne diese lieber als Herausforderung oder Chancen. Doch in dem hier angesprochenen Zusammenhang, so glaube ich, trifft Problem die Sachlage besser. Lassen Sie mich dies an dem Wort Mitarbeiterauswahl darlegen. Es impliziert schon, dass man bei der Suche nach dem passenden Mitarbeiter eine Wahl hat. Was sind die Voraussetzungen einer Wahl?

Zunächst einmal bedingt eine Wahl, dass es Alternativen, Auswahlmöglichkeiten gibt, dass es also mindestens zwei, besser noch mehr Bewerber gibt. Nun ist es nicht automatisch so, dass ein Bewerber auch geeignet ist. Es kommt durchaus vor, dass sich Bewerber als nicht qualifiziert erweisen oder im Vorstellungsgespräch den Eindruck vermitteln, dass sie nicht zum Unternehmen, zum Team oder zur Stellenbeschreibung passen oder sich nicht mit der Unternehmensphilosophie identifizieren können.