

Beck professionell

Führung im Unternehmen

Praxisbuch für aktives Mitarbeitermanagement

von
Regina Bergdolt

1. Auflage

Führung im Unternehmen – Bergdolt

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung



Verlag C.H. Beck München 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 406 66240 9

logische Entwicklungen und Globalisierung stellen neue Anforderungen, vor allem „Aufgaben im Bereich Organisation und Management, Führungsaufgaben oder Forschung und Entwicklung“, so Buckesfeld. Der Mangel an Absolventen der MINT-Fächer, als der Bereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, fordert Recruitern schon seit Jahren Einiges ab.

Ja nach Marktschwankungen gibt es in bestimmten Branchen und Berufsfeldern immer wieder Engpässe und generell weniger Nachwuchs, was sich vor allem im Recruiting geeigneter Auszubildender für kleine und mittlere Unternehmen bemerkbar macht.

Außerdem gilt, was im Recruiting schon immer der Fall war: Die besten Fach- und Führungskräfte haben immer die Wahl. Bisher bemühten sich viele Unternehmen um die fachlich gut ausgebildeten 20 Prozent der Fachkräfte, die auch durch breite überfachliche Kompetenzen wie personale Führungsfähigkeiten überzeugten. *In den letzten Jahren hat aber auch der Wettbewerb der Unternehmen um die „breite Mitte“ der Bewerber begonnen.*

1. Personalführung im Umbruch: Die Wünsche der Fachkräfte

Jan Hauke Holste beschreibt in seinem Buch „Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel: Eine multidimensionale Betrachtung“ die „alte und neue Realität“ in der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern:

- Brauchten bisher Mitarbeiter Arbeitsplätze, so brauchen nun Unternehmen Arbeitnehmer;
- machten bisher kompetente Arbeitnehmer einen Unterschied, so machen sie in der Wissensgesellschaft *den* Unterschied;
- wünschten und genossen Arbeitnehmer Jobsicherheit, so sind vor allem jüngere Arbeitnehmer von Anfang an wechselwilliger;
- akzeptierten Arbeitnehmer früher das (Standard-)Angebotspaket, so sind sie nun anspruchsvoller.

Im Recruiting erleben meine Kollegen und ich immer häufiger sehr dezidierte Vorstellungen von Bewerbern, was Arbeitszeitgestaltung und andere Wünsche betrifft: „Donnerstag komme ich immer erst um 10 Uhr“, oder: „Wird es möglich sein, nach einigen Monaten auf eine 4-Tage-Woche umzusteigen?“ – „Gibt es ein Sabbatical-Programm?“

beck-shop.de

– „Kann ich freitags im Home Office arbeiten – und gerne auch am Donnerstag?“

Viele Unternehmer und Führungskräfte reagieren auf solche Wünsche fast reflexartig ablehnend – „*Wo kommen wir denn da hin?*“

So lehnen sie die individuellen Wünsche der Fachkräfte zu Arbeitszeiten, Arbeitsorten und Leistungen innerlich ab. Das ist nachvollziehbar, wenn Sie befürchten, dass die Organisation des Unternehmens zu kompliziert wird und Kundenkontakte leiden, wenn so viele unterschiedliche Wünsche zu berücksichtigen sind.

Allerdings steht auch oft das Denken der „alten Realität“ hinter der Ablehnung. Es ist ungewohnt, dass Fachkräfte sich derart mit ihren Wünschen exponieren und diese womöglich schon im Interview äußern, wo sie sich doch – so das alte Denken – um die Gunst des Unternehmens und der Führungskraft bemühen sollen. Doch die Wende zum neuen Denken ist unumkehrbar.

2. Individualisierung und Begegnung auf Augenhöhe

Wenig hilfreich wird es, angesichts der Wünsche vor allem junger, aber auch erfahrener Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in einen Machtkampf zu gehen oder die Fachkräfte in ihren Wünschen abzuqualifizieren.

In Ihrer Online-Ausgabe zitierte die „Computerwoche“ eine Studie des Personalsoftwareherstellers Eligo GmbH, einem universitätsnahen Institut:

„Immer weniger junge IT-Fachleute bringen die Fähigkeiten mit, die sie später in einer Chefrolle bräuchten“; es ergebe sich „ein wenig schmeichelhaftes Bild“.

Es fehle an Führungspotenzial, an Durchsetzungsfähigkeit, an der Bereitschaft, Stress und die Konsequenzen unangenehmer Entscheidungen auszuhalten, besonders Absolventen der Informatik hätten in geringerer Ausprägung den Wunsch, „etwas Besonderes zu leisten und besser zu sein als andere“.

Konsequenterweise ist der Artikel überschrieben mit der Überschrift „Generation Weichei?“

Nun mag es sein, dass eine repräsentative Untersuchung zu diesen Schlüssen kommt. Dennoch: Ohne Respekt der Generationen vorei-

beck-shop.de

einander zelebrieren Sie vielleicht einen Generationskonflikt, werden sich aber keineswegs als Wunscharbeitgeber positionieren.

Viel sinnvoller wäre es, das Thema „Risikobereitschaft“ und „Konfliktfähigkeit“ bereits in das Studium zu integrieren und jungen Fachkräften in Projekten die Möglichkeit zu geben, sich dahingehend zu entwickeln.

3. Arbeiten im 21. Jahrhundert: Treffen der Generationen oder Auseinandersetzung um die „richtigen“ Werte?

Auseinandersetzung um unterschiedliche Werte kann niemand gewinnen, denn selten lassen sich Menschen in ihrem Wertesystem „zwangsverändern“. Wie im Einstiegskapitel bereits erwähnt, treffen in den nächsten Jahren Generationen mit recht unterschiedlichen Werten zusammen:

- Die „*Baby Boomer*“, geboren im Zeitraum von etwa 1943–1960/64, die als wettbewerbsorientiert, diszipliniert, bisweilen „arbeitswütig“ und statusorientiert gelten.

Nach der Zusammenstellung von Jan Hauk Holste ist für sie Arbeit eher Pflicht und sie sind durchaus bereit, Autoritäten und Hierarchien zu akzeptieren, auch wenn diese keine so große Rolle spielen wie in der vorherigen Generation der „Veteranen“. Ihr Verhältnis zur Technik ist pragmatisch und Feedback sei ihnen, so der Autor, „... nicht so wichtig (mitunter störend)“.

- Schon anders tickt die „*Generation X*“, die je nach Literatur zwischen 1961/65 und 1980 Geborenen.

Sie verstehen die Arbeit eher als Vertrag und sind freiheitsliebender; Autoritäten und Hierarchien stellen sie durchaus in Frage. Manchem erscheinen sie als recht skeptisch, was Regeln angeht; sie bringen kreative und pragmatische Stärken mit und punkten auch mit Flexibilität. An Feedback sind sie interessiert, wollen aber ihre Freiheit bewahren.

- Die bereits beschriebene „*Generation Y*“, geboren zwischen 1981 und 2000, erscheint auch unter dem Label „*Digital Natives*“ in der Literatur.

beck-shop.de

Technikaffin, erfinderisch und tolerant, auch recht selbstsicher, agieren sie häufig über Grenzen hinweg und finden Facebook und Google so selbstverständlich wie Angehörige der „Baby Boomer“ im Babyalter den Schnuller. Arbeit ist eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, und Autoritäten erkennen sie an, sofern sie sich Respekt erworben haben – wie auch immer.

Feedback ist so wichtig wie die passenden technischen Geräte, also unentbehrlich, und sie wünschen sich vor allem erfüllende wie anspruchsvolle Arbeitsaufgaben – von „Pflicht“ ist längst nicht mehr die Rede.

In der kritischen Sicht anderer gelten sie als „feedbacksüchtig“ und „sehr betreuungsintensiv“. Eine ältere Führungskraft meinte in einem Seminar halb scherzend, die „Generation Y“ hieße im Englisch „Generation Why“, da sie sehr viel hinterfragten und wenig einfach akzeptierten.

Sie sehen schon: Im Zusammentreffen besonders der Generation „Baby Boomer“, aus der noch das Gros der Führungskräfte kommt, und der Generation Y steckt Konfliktpotenzial; die pflichtbewusste, aber wenig freie Nachkriegsgeneration trifft auf eine Generation, die sich bestens im globalen und kreativen Umfeld zurechtfindet und mit „Pflicht“ wenig verbindet.

Der schwedische Wirtschaftswissenschaftler Anders Parment, der der Generation Y viel Forschungsarbeit gewidmet hat, sieht das so:

„Viele Unternehmen sind stark von den Baby Boomern in der Art und Weise, wie gearbeitet wird, geprägt. Ihre Art und Weise zu arbeiten ist akzeptiert, wird allerdings von der Generation Y in Frage gestellt ... Generell gilt, dass junge Mitarbeiter Erfahrung unterschätzen, während ältere Mitarbeiter Erfahrung überschätzen. Nostalgie in einer Diskussion der unternehmerischen Zukunft als wertvolle Erfahrung darzustellen, macht sicherlich wenig Sinn.“

Und es gibt noch weitere Unterschiede:

- Sowohl die „Baby Boomer“ als auch die „Generation Y“ sind zentral wichtig für Unternehmen; die „Baby Boomer“ sind, wie der Name schon sagt, die zahlenmäßig größte Gruppe, auch auf dem Arbeitsmarkt. Das bedeutet, dass die Mehrzahl der Leistungsträger der nahen Zukunft Mitte 50 bis 70 Jahre alt sein wird.

beck-shop.de

Die „Generation Y“ dagegen ist zahlenmäßig eine schlanke Generation, sodass ein großer Bedarf an ihrer Beteiligung in Unternehmen besteht, besonders, wenn die „Baby Boomer“ in Rente gehen.

- Es treffen nicht nur Führungskräfte der Generation „Baby Boomer“ auf Mitarbeiter der „Generation Y“, sondern zunehmend auch umgekehrt – junge Führungskräfte übernehmen Abteilungen mit älteren Mitarbeitern, die vorher lange von einer älteren Führungskraft geführt wurden.

Überwiegt hier das gegenseitige Unverständnis oder die Missgunst, verliert sich die Führung im Generationskonflikt.

- Viele neuere Untersuchungen der Gedächtnis- und Intelligenzforschung deuten darauf hin, dass im Alter die „fluide Intelligenz“ nachlässt, mit der Menschen neue Informationen aufnehmen, verarbeiten und auf sie reagieren. Im Alterungsprozess kann der Mensch den Abbau fluider Intelligenz durch „kristalline Intelligenz“ kompensieren; dazu gehört gesammeltes Wissen und Erfahrung im Umgang mit Herausforderungen, vereinfacht gesagt: Der Mensch gewinnt (hoffentlich) an Weisheit.

Im Unternehmen werden verschiedene Generationen also unterschiedlich mit Herausforderungen umgehen. Es ist sinnvoll, die unterschiedlichen „Denkweisen“ älterer und jüngere Mitarbeiter zu akzeptieren.

4. Im Überblick: Trends und die Konsequenzen für Ihre Personalführung

Die genannten Veränderungen sind bedeutende Entwicklungen, die die Zusammenarbeit in Unternehmen langfristig verändern werden; dementsprechende neue Herausforderungen kommen auf die Personalführung von Unternehmen und Führungskräften zu.

Manche Trends sind gar nicht so eindeutig, sondern deuten in verschiedene Richtungen. Ein Trend für die Lebens- und Arbeitswelt ist die „Glokalisierung“, ein Begriff, der sich aus „Globalisierung“ und „Lokalisierung“ zusammen setzt, sprich: Bei aller Ausrichtung auf die globalen Märkte spielen auch regionale Ankerpunkte und Netzwerke eine wichtige Rolle, und bei jungen Fachkräften zeigt sich ein Trend zur Orientierung an der Region.

Wen es nicht in die Metropolen zieht, der sucht sich eine passende Stelle im eigenen Umfeld; allerdings sind die großen Städte und die Mittelstädte die Gewinner, wenn es um Attraktivität bei Fach- und Führungskräften geht.

beck-shop.de

Eine wichtige Information für Unternehmen, die Personal suchen, sind auch die *Grenzen der Mobilität* von Arbeitnehmern. Norbert Schneider, Professor für Soziologie an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, definiert in seiner repräsentativen Studie verschiedene berufsbedingte Mobilitätsformen vom Umzug aus beruflichen Gründen über tägliches Pendeln und beruflich bedingte Fern- oder Wochenendbeziehungen bis zur Tätigkeit im Ausland.

Er stellt fest, dass die Europäer zwar per se zur Mobilität bereit sind, dass jedoch nur 20 Prozent der Berufsmobilen in eine andere Region oder in ein anderes Land umgezogen sind. Im Recruiting machen wir ebenfalls die Erfahrung, dass vor allem „sesshafte“ Fachkräfte weitere Umzüge vermeiden.



Die neue Arbeitswelt – da geht es hin

Wer gute Leute möchte, sollte ihren Bedürfnissen Gehör schenken, auch wenn es eine Umorientierung in der Personalführung bedeuten kann.

- *Die Arbeitswelt wird in Zukunft „bunter und älter“, mindestens drei Generation mit recht unterschiedlicher Denke werden zusammen arbeiten.*
- *Das „Standard-Arbeitsplatzangebot Chef-Gehalt-Schreibtisch“ reicht nicht mehr aus, um Fach- und Führungskräfte zu überzeugen. Als Unternehmer sollten Sie Ihre „Angebotspalette“ verbreitern und damit rechnen, immer wieder über „ungewohnte“ oder „seltsame“ Wünsche zu entscheiden.*
- *Fach- und Führungskräfte wünschen sich herausfordernde Aufgaben und dabei eine für sie passende Work-Life-Balance. Der Verweis auf Pflicht oder Kundenanforderungen ist kein Argument mehr gegenüber Fachkräften, die Familie, Freizeit und Beruf vereinbaren wollen.*
- *Was Unternehmen bieten und was nicht, wird immer transparenter. Arbeitgeberbewertungsbörsen wie kununu.com geben recht ungeschminkt wieder, was Bewerber und Mitarbeiter im Betrieb erleben.*
- *Die Verantwortung für die Gewinnung von Mitarbeitern wandert immer stärker zum Unternehmer und zu den Führungskräften; als Unternehmer und Führungskraft sind Sie das „Gesicht“ Ihres Unternehmens und der wichtigste Repräsentant.*

- *Arbeitsstrukturen und Organisationsformen wandeln sich, Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind weniger „verheiratet“, sondern eher durch Projekte und Aufgaben verbunden.
Das heißt auch: Die Bindung von Fachkräften schaffen Sie nicht durch Pflicht oder Vertrag, sondern durch ein überzeugendes Angebot an Aufgaben, Unternehmenskultur und Entwicklungsmöglichkeiten.*
- *Die Professionalisierung der Personalführung ist unentbehrlich. Entstauben Sie die Ansprache Ihrer Bewerber, treten Sie glaubwürdig auf, setzen Sie sinnvoll Medien ein, und rekrutieren Sie zügig und professionell, egal ob Sie Ausbildungsplätze oder eine Vorstandsposition besetzen wollen.*

II. Die Wünsche von Bewerbern: Die Basis der Mitarbeitergewinnung

Wie werden eigentlich Menschen auf Ihr Unternehmen aufmerksam, und welche Entscheidungen führen einen Bewerber dazu, bei Ihnen einen Arbeitsvertrag zu unterschreiben – und dann auch am ersten Tag zu erscheinen?

Ein guter Vertrieb weiß, wie Kunden zum Unternehmen kommen, und im Marketing wird die „Customer Journey“ genau untersucht: Welche Berührungspunkte hat der Käufer mit dem Unternehmen, mit der Marke, mit dem Arbeitgeber? Welche indirekten Kontaktpunkte, welche Meinungen Dritter, tragen dazu bei, dass er sich weiter interessiert – oder es lieber sein lässt?

Erstaunlicherweise gibt es für die „Reise des potenziellen Bewerbers“ wenig brauchbare Daten, und viele Unternehmen erheben nicht, wie ein Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam geworden ist.

Georg Felser hat in seinem Buch „Personalmarketing“ viele Fakten zusammen gestellt, die sehr nützlich sind für das Personalmarketing:

So suchen Führungs- und Fachkräfte Informationen und Antworten, wenn sie sich bewerben wollen:

- *Was erwartet einen Mitarbeiter wirklich im Unternehmen: Welche Aufgaben sind zu erledigen, in welche Projekte sind sie eingebunden, wer sind die Kunden, wie geht man miteinander um?
Anhand dieser Fragen merken Sie schon: Auch für den Bewerber spielt die Führungs- und Unternehmenskultur eine große Rolle.*

beck-shop.de

- *Passen die gelebten Werte des Unternehmens zu den eigenen Werten?* Die Frage zielt in den Kern der Unternehmenskultur. Auch wenn Sie nicht alle „grundlegenden unausgesprochenen Annahmen“ der Unternehmenskultur offen legen wollen, sollten Sie auf jeden Fall realistische Werte und ein realistisches Bild vermitteln. Vertiefte Informationen und Tipps dazu finden Sie in Kapitel 4.
- Welche *Entwicklungsmöglichkeiten* gibt es, und wie passen die zu den eigenen Wünschen? Gerade auch Fachlaufbahnen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen, wollen gestaltet sein. Große Unternehmen können oft mit hoher Spezialisierung in einem Fachgebiet punkten, kleinere Unternehmen eher mit einer Generalistenrolle.
- Eine Einschätzung, ob das Unternehmen am Markt *erfolgreich und zukunftsfähig* ist. Die Vergütung ist für die meisten Fachkräfte die Hauptquelle des Einkommens, und über viele Branchen sind ernste Krisen hinweggefegt – die Krise der Bauwirtschaft, die Dotcom-Blase junger Internetfirmen, die Bankenkrise. Die finanzielle Stabilität des Unternehmens ist den meisten Bewerbern wichtig.
- Die Frage, wie man sich bewerben soll bzw. mit wem man Kontakt aufnehmen kann – dieser Aspekt wird oft unterschätzt. Mit freundlichen Praxistipps schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe: Einerseits sprechen Sie interessierte Bewerber an und bewegen sie zur Bewerbung; andererseits erhalten Sie Bewerbungen gleich in der Form, die Sie wünschen.



Unentbehrlich – der Bewerberbereich auf Ihrer Homepage

Wenn Sie die Prioritäten von Fach- und Führungskräften bei der Suche betrachten, wird klar, dass eine Unterseite „Karriere“ auf der Unternehmens-Homepage die Wünsche und Fragen potenzieller Bewerber noch nicht beantwortet.

Stattdessen wecken Sie Interesse mit solchen Angeboten auf der Unternehmens-Homepage:

- Geben Sie **echte Einblicke** in die Aufgaben, die Projekte und in die Unternehmenskultur.
Dazu gehören aussagekräftige Stellenbeschreibungen (auch Beispiele für Stellen, die gerade nicht zu besetzen sind) und Projektbeispiele statt Floskeln. Dass man „in guter Atmosphäre“ arbeitet und bei Ihnen „interessante Herausforderungen“ bewältigen kann, lockt keinen Bewerber hinter dem Ofen hervor.