

Keine Zeit für Führung?

Vor allem im Mittelstand sind die meisten Firmenchefs voll ins laufende Geschäft eingebunden, für die Mitarbeiterführung bleibt zu wenig Zeit – und wenn, dann geht es oft darum, bereits eingetretene Probleme zu lösen.

Die HESSISCHE WIRTSCHAFT gibt Impulse, sich mit fünf Führungsbereichen zu beschäftigen – fünf Personalberater aus Wiesbaden berichten über Trends und häufige Fehler.

Rekrutierung

Wie findet man den richtigen Mitarbeiter für die richtige Position? „Das setzt voraus, dass sich das Unternehmen ein genaues Bild davon macht, was es eigentlich braucht – und was es demgegenüber haben kann“, sagt Dr. Jeannine Hertel, Beraterin am Wiesbadener Standort der internationalen Personalberatung Mercuri Urval. „Der heutige Bewerbermarkt hat sich zu einem Kandidatenmarkt gewandelt. Der deutlich spürbare Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften und der hieraus resultierende ‚War for Talents‘ ist in vollem Gange.“ So blieben wichtige Schlüsselpositionen in Unternehmen immer länger unbesetzt. Daher fordert Hertel ein grundsätzliches Umdenken bei der Rekrutierung von Mitarbeitern und Führungskräften. Bislang werde Qualifikation vor allem mit der richtigen Ausbildung, der richtigen Berufserfahrung gleichgesetzt. Bei Unternehmen ist immer wieder eine gewisse Unsicherheit spürbar, gerade wenn es darum geht, eine Auswahl zu treffen, die nicht weitestgehend mit formalen Kriterien übereinstimmt. Dabei zeigt die Praxis – und wir verfolgen jede unserer Rekrutierungen über die Probezeit des neuen Mitarbeiters hinaus – dass insbesondere jene Besetzungen von Erfolg gekennzeichnet sind, die sich in der Auswahl auch mit der Frage der Persönlichkeit des Kandidaten beschäftigt haben.“ Dabei spiele vor allem ein Aspekt eine Schlüsselrolle: In Zeiten konstanter Veränderungen in Unternehmen und Märkten sowie sich stets wandelnder Herausforderungen müssen Mitarbeiter und Führungskräfte die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Veränderung mitbringen, stellt Hertel klar. „Die klassische Fehlbesetzung zeichnet sich häufig durch eine einwandfreie Ausbildungs- und Erfahrungsprofil aus bei gleichzeitiger minimaler Übereinstimmung der persönlichen Kompetenzen.“

Gehalt

„Über Geld spricht man nicht.“ Dieser Satz hängt in vielen Köpfen fest – in deutschen Unternehmen wäre es kaum denkbar, ein Gehaltssystem zu etablieren, in welchem jeder genau weiß, wie viel der andere verdient. „Das ist zwar vielerorts im Trend und vor allem im angloamerikanischen Raum keinesfalls unüblich – aber hierzulande würde man die meisten damit überfordern“, stellt Michael Mages fest,

Partner der Klaus Grimmer Unternehmensberatung GmbH in Wiesbaden-Auringen, die Unternehmen im Personalmarketing, in der Personalbeschaffung und Personalentwicklung berät.

Dennoch plädiert Mages für mehr Transparenz – gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter: „Kommunikation ist auch beim Gehalt entscheidend: Jeder Mitarbeiter muss das System verstehen und in der Lage sein, zu errechnen, wie hoch seine Gesamtvergütung ist. Ich stelle immer wieder fest, dass die Mitarbeiter gar nicht wissen, was alles Bestandteil ihres Gehalts ist – oft sind ihnen Zusatzleistungen gar nicht bewusst.“ Gibt es Zuschüsse für die Altersvorsorge, werden Parkplätze oder Mittagessen mitfinanziert? Auch das sei eine Führungsaufgabe: Solche Leistungen immer mal wieder ins Bewusstsein zu bringen.

Letztlich braucht jedes Unternehmen ein klares, für alle Mitarbeiter nachvollziehbares Gehaltssystem, betont Mages – wie dieses erreicht werden kann, sei wiederum sehr individuell. „Viele Unternehmen machen den Fehler, bestimmte Gehaltssysteme einfach zu kopieren – ohne darauf zu achten, ob sie überhaupt zum eigenen Betrieb passen. Natürlich muss man unterscheiden: In einigen Bereichen sind Gehaltsbestandteile durch Tarifverträge oder durch Betriebsvereinbarungen vorgegeben. Und wer frei ist, muss sich an der Branche messen lassen – hier gibt es Gehaltsbenchmarks, die sowohl die Branche als auch die Region widerspiegeln. Ein weiterer Teil ist noch immer Verhandlungssache, denn auch Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Aber letztlich muss die Vergütung auch zur Unternehmenskultur passen – schließlich ist sie nur einer von vielen Bestandteilen des Arbeitsverhältnisses.“

So ist zum Beispiel ein Bonussystem nicht immer und für jedes Unternehmen sinnvoll. „Ideal wäre es natürlich, wenn man sich mit seinen Zielen identifiziert – auch ohne zusätzlichen Geldan-

reiz. Aber auf dem Weg dahin ist die variable Vergütung, die auf das Unternehmen abgestimmt ist, ein gutes Mittel, gemeinsam die gewünschten Ziele zu erreichen. Ob Individual-, Team- und/oder Unternehmensziele Eingang finden, sollte aber vorher genau analysiert und auf Unternehmen und Mitarbeiter abgestimmt werden.“ Es gibt auch Großkonzerne die für individuelle Zielerreichung keinen Bonus mehr zahlen, berichtet Mages, diese machten eine Zusatzzahlung stattdessen allein vom Unternehmenserfolg abhängig. „Letztlich geht es aber immer auch um die persönliche Anerkennung – und ob ich das immer mit monetären Anreizen verknüpfen muss, ist fraglich.“

Arbeitszeit

„Wir leben in der postindustriellen Zeit – aber bei der Arbeitszeit haben wir Mechanismen aus dem In-

dustriezeitalter.“ Silke Hermann kennt die gesamte Bandbreite der Arbeitszeitregelungen: von der Erfassung jeder Minute bis zur kompletten Vertrauensarbeitszeit, in der niemand auf die Uhr schaut. Hermann ist Geschäftsführerin der Insights Group Deutschland GmbH mit Niederlassung in Wiesbaden, die zu einer weltweit tätigen Personalberatung gehört. „Wir haben noch immer das Phänomen, dass man dann als leis-

tungsorientiert gilt, wenn man der letzte ist, der das Licht ausmacht.“

Dahinter stehe auch die Frage, wie sich die Rolle von Führung verändert hat: „Ist es die Rolle einer Führungskraft, Mitarbeiter zu kontrollieren? Oder hat sie die Aufgabe, Raum zu schaffen, damit diese ordentlich arbeiten können? Man kann nicht über Kontrolle führen“, ist Hermann überzeugt. Dabei gehe es keinesfalls darum, wegzuschauen, sondern vielmehr um ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis – „das beginnt bei der Frage, wen man rekrutiert“. Es gebe immer mehr Unternehmen, die die Arbeitszeitregelung abschaffen, stellt Hermann fest, vor allem solche, deren Geschäft eine hohe Agilität von den Mitarbeitern fordert. Für die Zukunft werde es eine immer größere Rolle spielen, dass die Unternehmen für die unterschiedlichen Lebenssituationen und Leistungsphasen ihrer Mitarbeiter Vielfalt zulassen.

Motivation

Den Mitarbeiter als Kunden sehen – dafür plädiert Frank Weber von weber.advisory in Wiesbaden. Der Satz „Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ werde zwar immer wieder gerne zitiert – „aber wäre das tatsächlich so, würden die Beschäftigten das auch merken“. Einer jährlichen Umfrage des Gallup-Instituts zufolge verspüren gerade mal 14 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland eine emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Die Ursache für die innere Kündigung sieht das Umfrageinstitut vor allem in der Führungsebene. Wenn es um Kunden geht, sind die meisten Unternehmen auf dem Laufenden, stellt Weber fest. Bereits seit gut 30 Jahren gebe es unter dem Schlagwort CRM (Customer Relationship Management) einen Ansatz zum Aufbau von Kundenbindung und -loyalität.

Im Personalbereich könnten unter dem Schlagwort SRM (Staff Relationship Management) ähnliche Ansätze greifen – allerdings seien diese bislang kaum in den Unternehmen angekommen. „Dabei wird es für die Zukunft von Unternehmen entscheidend sein, wie glaubhaft es ihnen gelingt, Menschen Arbeitsbedingungen zu bieten, die es ihnen erlauben, eine Balance zwischen Beruf und Privatleben zu schaffen und gleichzeitig die eigene Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig auf hohem Niveau aufrechtzuerhalten.“ Weber geht davon aus, dass Menschen grundsätzlich motiviert sind – „um diese Motivation zu unterstützen ist es wichtig, ihre Bedürfnisse zu kennen und sie entsprechend zu honorieren“. Bei einigen Mitarbeitern sei das Gehalt das A und O, bei anderen die Möglichkeit der Teilzeitarbeit oder eines Homeoffice. „Daher kann man nicht sagen, welches Anreizsystem für welchen Betrieb das richtige ist – letztlich muss es zur Unternehmenskultur passen und zu den Menschen, die im Unternehmen arbeiten.“

Weiterbildung

„Was die Entwicklung von Mitarbeitern angeht, ist der Mittelstand schlecht ausgerüstet“, sagt Alexander Martin, „sowohl im Vergleich zu kleinen Betrieben, wo der Chef jeden Mitarbeiter kennt, als auch im Vergleich zu Konzernen, die ihre speziellen Instrumente haben“.

Der Inhaber von „martin² weiterbildung“ in Wiesbaden stellt fest, dass nur wenige Mittelständler das Potenzial ihrer Mitarbeiter genau analysieren, vor allem, wenn es um künftige Führungskräfte geht: Da gehe es um Fach-, aber kaum um Führungsqualitäten – „dieser Bereich ist sehr gefühlig, da wird sehr aus der Hüfte heraus entschieden, und meist muss die gute alte Menschenkenntnis als Erklärungsmodell für Personalfragen herhalten“.

Meist fehle ein nachvollziehbares Beurteilungssystem und vor allem sei die Führungskraft, einmal im Chefsessel angekommen, meist auf sich allein gestellt – „es fehlen Ansprechpartner für die weitere Entwicklung“. Konzerne wie SAP haben dafür zum Beispiel das System der internen Coaches entwickelt, berichtet Martin: So habe jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, sich zum Coach weiterbilden zu lassen, und anschließend könne ihn jeder, vom Büroboten bis zum Topmanager, als Sparringspartner für Fragen und Probleme buchen. „Dadurch entsteht eine bestimmte Unternehmenskultur“, sagt Martin, „SAP hat bei einem Controlling festgestellt, dass Fehlzeiten gesunken sind, ebenso ist die Zahl der Burnouts zurückgegangen – man kann Bildung also ganz konkret messen“.

Text: Melanie Dietz, IHK Wiesbaden

Herbstangebote beim mappenmeister

250 Mappen
Stuttgart*
620 €

100 Mappen
Kassel*
267 €

500 Mappen
Hamburg*
459 €

Professionell präsentieren ist der Schlüssel zum Erfolg.

Dafür finden Sie hier eine große Auswahl individuell gestaltbarer Präsentationsmappen. Schauen Sie mal rein in unseren Online-Shop mappenmeister.de. Hier können Sie mit wenigen Klicks unkompliziert Ihre hochwertigen Präsentationsmappen bestellen – und das zu super Preisen!

Eine professionelle Präsentation braucht eine professionelle Verpackung.

Präsentationsmappen
Angebotsmappen
Pressemappen
Projektmappen
Firmenmappen
...



mappenmeister.de
[FÜR JEDEN DIE RICHTIGE MAPPE]

Für jeden die richtige Mappe

* 4/0-fbg., 350 g/m² Bilderdruck