

UNTERNEHMENSKULTUR

Wertewandel im Handwerk

In einem mitreissenden Vortrag verdeutlichte der Repanet-Vorstand den anwesenden Betriebsinhabern, warum die jahrelange Konzentration auf optimierte Prozesse zu kurz gedacht war und was man von einem innovativen Hotelier lernen kann.

KURZFASSUNG

Wer sein Unternehmen heute noch so führt wie vor 20 Jahren, wird die Zeit des Fachkräftemangels nicht überleben. Was in Sachen Mitarbeiterführung gefragt ist, präsentierte Andreas Keller praxisnah und mit starken Bildern.

Das Thema Facharbeitermangel ist seit einiger Zeit in aller Mund und Realität in vielen Handwerksbetrieben. Wie angespannt die Situation in den kommenden Jahren jedoch wirklich werden wird, nutzte Andreas Keller, branchenweit bekannt als Repanet-Vorstand und Berater bei der Stellschrauben UG, als wachrüttelnden Einstieg in seine Präsentation: „Laut den Prognosen der Personal- und Organisationsbera-

tungsexperten von Korn Ferry zufolge werden in Europa bis 2030 rund zehn Millionen qualifizierte Mitarbeiter fehlen. Rund die Hälfte erwartet die Studie „The Global Talent Crunch“ davon in Deutschland, unsere Betriebe werden also ganz besonders stark betroffen sein.“ Zudem gehe die Generation der Babyboomer, die „gelebt haben um zu arbeiten“ in diesem Zeitraum in Rente.

Bei 85 Prozent Handlungsbedarf

Die Werte des aktuellen Personals haben sich in den letzten Jahren stark verändert, ist sich Keller sicher: „Die Arbeit muss Spaß machen, einen Sinn haben und den Menschen mit Zufriedenheit erfüllen. Dann ist er auch bereit, sich aktiv einzubringen und Verantwortung zu tragen. Doch leider weiß kaum eine Führungskraft mehr, wie man seine Mitarbeiter anspricht, motiviert und mitreißt.“ Auch

diese Diskrepanz lässt sich gut in Zahlen ausdrücken: Während die Chefetage zu 93% der Überzeugung ist, alles richtig zu machen, sind 74 Prozent der Belegschaft ganz anderer Meinung. Das Ende vom Lied laut Gallup-Umfrage 2019: „Nur 15 Prozent der Mitarbeiter, also etwa jeder siebte, arbeitet mit Herzblut. In manchen Betrieben ist dies also ein Mann. Die überwiegende Mehrheit von mehr als zwei Dritteln (69%) macht Dienst nach Vorschrift und die restlichen 16 Prozent – jeder fünfte Mitarbeiter! – hat bereits innerlich gekündigt. Wie die wirtschaftlichen Ergebnisse einer solchen Verteilung aussehen, können Sie sich vorstellen“, rechnete der gelernte Fahrzeugschlosser und Lackierermeister vor.

Vom Narzissten zum Vorzeigeeunternehmer

Ein besonders drastisches Beispiel hatte Andreas Keller ebenfalls im Gepäck: Bodo Janssen, Chef der Uptalsboom-Hotelkette, war jahrelang ein Verfechter der auch auf Branchenveranstaltungen gerne angeführten Prozessoptimierung: „Bis zum Jahre 2011 führte er seine Unternehmen rein auf Basis betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, die Menschen hinter diesen Nummern interessierten ihn nicht. Bei einer Mitarbeiterumfrage sprachen sich 91 Prozent seiner Mannschaft dafür aus, den Chef zu wechseln und dies mit teils drastischen Worten. Danach wurde der Kurs bei Uptalsboom rigoros geändert.“ In seiner inzwischen sprichwörtlich gewordenen „Stillen Revolution“ riss Janssen das Ruder herum: Er hörte zu, übertrug Verantwortung, begann seine Mitarbeiter wertzuschätzen. Der Erfolg mit genau der selben Belegschaft war überwältigend: Die Hotelkette konnte ihre Umsätze verdoppeln, die Zufriedenheit des Personals um 80 Prozent steigern, während der Krankenstand um ebenfalls 80 Prozent gesenkt



Vertrat sein Paradedthema Mitarbeiterführung auch in Potsdam mit Herzblut: Der branchenerfahrene Unternehmensberater Andreas Keller.

Foto: Udo Geisler



» **Aktuell bringen Führungskräfte rund eine Stunde pro Woche Zeit für ihre Mitarbeiter auf – wohlgemerkt für alle, nicht für einen. Dass in solchen Unternehmen keine Kultur der Wertschätzung, des Respekts, der Aufmerksamkeit und Empathie herrschen kann, liegt auf der Hand.**«

Andreas Keller, Vorstand Repanet e.V., Berater bei Stellschrauben UG

wurde. Seit vier Jahren in Folge ist Uptalsboom Arbeitgeber des Jahres.

Markenbildung betreiben

Was eine Top-Führungskraft 2020 ausmacht, fasste Andreas Keller in wenigen Schlagworten zusammen: „Teilen Sie transparent Ihr Wissen, kommunizieren Sie positiv. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter Anerkennung spüren, schaffen Sie gemeinsame Werte und Ziele für Ihr Unternehmen und bauen Sie Vertrauen auf. Ein

Punkt der oft übersehen wird: Achten Sie auf sich selbst und nehmen Sie Ihre Vorbildfunktion wahr. Eine 80-Stunden-Woche des Chefs ohne Abschalten und Freizeit führt alles andere ad absurdum.“ Eine gute Idee sei es zudem, Rituale im Betrieb zu etablieren: „Machen Sie einen täglichen Rundgang, interessieren Sie sich für Ihre Leute. Feiern Sie Geburtstage gemeinsam, geben Sie der Belegschaft an heißen Tag ein Eis aus, feiern Sie Fehler in der großen Runde. So bleiben Sie menschlich und

sind nahe an Ihren Leuten.“ Statt sich auf dem Arbeitsmarkt nach Alternativen umzusehen, sei es entscheidend, das Potenzial der eigenen Mannschaft optimal auszuschöpfen, riet Keller: „Sehen Sie Ihre Mitarbeiter als Netzwerk von Spezialisten. Binden Sie sie in Entscheidungen mit ein, delegieren Sie Aufgaben rechtzeitig und aktiv. All diese Maßnahmen fördern das Vertrauen und die Identifikation mit dem Unternehmen. Sie werden zu Ihrer eigenen Marke in der Region und Ihre Angestellten zu Botschaftern in der eigenen Sache.“

Personal nicht nur online suchen

Nur wer in der Lage ist, seine Mitarbeiter zu halten und zu binden, wird es in einem weiteren Schritt schaffen, neue Leute für seinen Betrieb zu begeistern: „Gerade auf dem Land ist Mund-zu-Mund-Propaganda unheimlich wichtig. Wer sein Image als moderner Sklaventreiber erst einmal weghat, wird es auf dem Arbeitsmarkt schwer haben“, betonte Andreas Keller. Stattdessen seien innovative Ideen gefragt, ob in den sozialen Medien, per Personalfinderfilm auf youtube oder mit Postkarten in den angesagten Clubs der Region. Sind geeignete Bewerber gefunden, beginnt die Strategie der Mitarbeiterführung schon bei den Azubis: „Es ist wichtig, die jungen Leute aus ihrer Komfortzone zu holen. Setzen Sie sich mit dem Nachwuchs auch privat zusammen und beeinflussen Sie die Entwicklung der jeweiligen Persönlichkeit. Man muss nicht wie Bodo Janssen auf den Kilimandscharo steigen, um Werte wie Ausdauer, Verantwortung und den



Möge der Autolack mit dir sein.

Es muss nicht immer das Internet sein: Mit originellen Postkartenmotiven für Lackierer, Karosseriebauer oder Kfz-Mechatroniker können Betriebe genauso gut auf Nachwuchssuche gehen.

RUND UMS THEMA

Literatur:

Bodo Janssen: Die Stille Revolution (Arntson, 2016 · ISBN 3424201383)

Steffen Kirchner: Totmotiviert? Das Ende der Motivationslügen und was Menschen wirklich antreibt (GABAL, 2015 · ISBN 3869366575)

Stefan Merath: Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer (GABAL, 2008 · ISBN 9783897497931)

Internet:

www.die-ausbildung-deines-lebens.de
www.die-stille-revolution.de
www.personalfinderfilm.de
www.stellschrauben.org
www.wewantyou.de

Fotos: Archiv