

Den Mitarbeitenden zuzuhören, lohnt sich!

GUTE FACHKRÄFTE In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich die Ansprüche der Mitarbeitenden an ihre Vorgesetzten stark verändert. Um erfolgreich Mitarbeiter zu führen und diese langfristig in der Unternehmung zu halten, braucht es Entwicklung auf allen Stufen, Offenheit und die Bereitschaft zur Veränderung.

AUTOREN MATTHIAS HEYER & SAMUEL BRUNNER

Das Humankapital ist einer der wichtigsten strategischen Faktoren für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen. Wissen, Fertigkeiten, Erfahrung und Innovationsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter zu wahren und fördern, muss das Ziel aller modernen Führungskräfte sein. Die grösste Herausforderung dabei ist, Schritt zu halten mit den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen. Dies im Spannungsfeld zwischen den Unternehmenszielen, dem «Kampf» um Talente und den Ansprüchen der jüngeren Generation.

MILLENNIALS HABEN ANDERE VORSTELLUNGEN

Die Millennials geben zurzeit den Takt vor. Diese Generation wurde in den frühen 1980er bis zu den späten 1990er-Jahren geboren und legt am Arbeitsplatz besonderen Wert auf Flexibilität wie Homeoffice oder Arbeitsteilung, sinnhafte Arbeit und eine Work-Life-Balance. Ein Beispiel aus der Praxis, nennen wir den Mitarbeiter Kilian Müller (Name frei erfunden). Müller ist 30 Jahre alt, Key-Account-Manager, verheiratet und hat zwei Kinder. Eines Morgens betritt er das Büro seines Vorgesetzten und

äussert den Wunsch, sein Pensum auf 80 Prozent zu reduzieren und eine Weiterbildung in Angriff zu nehmen. Begründet wird das Vorgehen mit dem klaren Ziel, persönlich und beruflich weiterzukommen. Jedoch gleichzeitig die Work-Life-Balance beizubehalten, also auch Zeit für Familie und Kinder zu haben. Dem Vorgesetzten kommt der Antrag spürbar ungelegen. Kilian Müller ist eine Schlüsselperson innerhalb der Verkaufsabteilung und ein Abgang denkbar schlecht. Gleichwertiger Ersatz lässt sich nicht so schnell finden. Wie reagiert der Vorgesetzte? Und hätte man das «Problem»



«Als effizientes Instrument empfiehlt es sich, regelmässige Entwicklungsgespräche durchzuführen.» Foto: iStock/Geber86

GUT ZU WISSEN

- Führungspersonen sollten als Erstes klare Rahmenbedingung und Handlungsspielräume für die Mitarbeiter definieren.
- Innerhalb der vorgegebenen Leitplanken ist dem Mitarbeiter der nötige Freiraum für die selbständige Weiterentwicklung zu gewährleisten.
- Die Bereitschaft zur Entwicklung muss vom Mitarbeiter ausgehen und ist keine Bringschuld des Vorgesetzten.
- Offenheit, Selbstreflektion und Mut neue Wege zu gehen, ist für moderne Führungskräfte essenziell.
- Verantwortung kann nicht delegiert werden.

nicht kommen sehen und aktiv angehen können?

FACHKRÄFTE SIND RAR

Laut dem Stellenmarktmonitor der Universität Zürich aus dem Jahr 2020 hat der Fachkräftemangel zwischen 2016 bis 2019 jährlich zugenommen. Die Corona-Krise hat die Lage in einigen Branchen etwas entschärft. Wir gehen jedoch davon aus, dass sich diese Situation nach der Erholung der Wirtschaft wieder zuspitzen wird. Nicht nur Statistiken belegen den Mangel an qualifizierten Fachführungs Kräften. Nach Aussage von Peter Lütolf, Geschäftsführer der Landi Luzern-West, ist der Fachkräftemangel und das Halten von jungen Talenten in der Firma ein brennendes Thema und eine grosse Herausforderung. «Aus diesem Grund ist es unabdingbar, der internen Ausbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden einen grossen Stellenwert beizumessen», sagt Lütolf dazu.

Wir wagen eine Hypothese und sind der Überzeugung, dass der aktuelle Personalmarkt genügend Fachkräfte hergibt. Die veränderten Ansprüche der Generation Y an den Arbeitgeber sind mit einfachen Lösungsansätzen zu integrieren. Jedoch ist es unumgänglich, neue und mutig Wege zu gehen, die Mitarbeiter auf diesem Weg zu begleiten und sich mit den veränderten Ansprüchen der Gesellschaft kontinuierlich auseinanderzusetzen.

OFFENHEIT UND ENTWICKLUNG AUF ALLEN STUFEN

Die Berücksichtigung der veränderten Bedürfnisse ist als erstes auf höchster Stufe eines Unternehmens anzusiedeln. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung haben sich mit den Themen und Ansprüchen der kommenden Generation auseinanderzusetzen.

Es empfiehlt sich, die Punkte anschliessend mit dem oberen Kader gemeinsam weiterzuentwickeln und in Leitbild und Führungsgrundsätzen schriftlich festzulegen. Dieses Vorgehen bewirkt, dass sich die Mitarbeiter mit der Thematik auseinandersetzen müssen und so eine kontinuierliche Verankerung innerhalb des Unternehmens entsteht.

ES BEGINNT BEI DER PERSONALREKRUTIERUNG

Entwicklung beginnt bereits bei der Personalrekrutierung. Einer der ersten Kontakte mit einer neuen Unternehmung ist das Stelleninserat. Das meist so einfache Papier kann grosse Wirkung erzielen und ist entscheidend, um die richtigen Fachkräfte zu rekrutieren. Eine interessante Herangehensweise fand sich kürzlich bei der Emmi Gruppe. Die Du-Kultur ist bei der Generation Y selbstverständlich und hoch im Kurs. Spannend ist dann jeweils der Abschluss eines solchen Stelleninserats. Hier gibt meist Herr oder Frau XY Auskunft bei Fragen. Nicht so bei der Emmi Gruppe. Dort beantwortet nämlich «Noelle» die Fragen. Auch bietet ein Inserat eine zusätzliche Plattform für Auskünfte über mögliche Arbeitszeitmodelle, Zusammenarbeitsformen oder Nachhaltigkeit.

REGELMÄSSIGE ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE

Als effizientes Instrument empfiehlt sich, regelmässige Entwicklungsgespräche durchzuführen. Die Führungsperson hat dem Mitarbeitenden in erster Linie zuzuhören. Inputs, Ideen und Befindlichkeiten werden aktiv aufgenommen, um dann die weiteren Entwicklungsschritte gemeinsam zu definieren. Ziel ist, ausserhalb der offiziellen Mitarbeitergespräche eine Plattform zu entwickeln, um gemeinsam vorwärtszukommen und als Führungsperson die Ansprüche und Inputs aufzunehmen. Diese gilt es dann auf Machbarkeit zu prüfen und allenfalls im Unternehmen zu etablieren.

ERSTELLEN EINES ROLLENBILDES

Besonders junge und neue Mitarbeiter sind in neuen Rollen häufig überfordert. Dies hat meist wenig mit mangelndem Fachwissen oder Führungskompetenz zu tun. Oftmals ist das Rollenverständnis nicht klar. Einen grossen Nutzen kann das Erstellen eines Rollenbildes erbringen. Kann der Prozess nicht vom Vorgesetzten begleitet werden, lohnt es sich, externe Unterstützung zu holen. Immer mit dem Ziel, dass die Integration in die Unternehmung reibungslos erfolgt und der Mitarbeiter bereits vor oder kurz nach Antritt der neuen Aufgabe weiss, wie er wirken soll. Zur Erstellung

des Rollenbildes ist in einer ersten Phase der Vorgesetzte gefordert. Dabei sind die Erwartungen an den Mitarbeiter zu formulieren. Ebenso wie die Kompetenzen, die der Mitarbeiter in der Erfüllung der Aufgabe hat. In einem zweiten Schritt kann dann erarbeitet werden, wie die Rolle vom Mitarbeiter individuell ausgefüllt werden will. Wie sehe ich mich in der Rolle? Wie sehen mich meine Mitarbeiter? Wie fühle ich mich in der Rolle? Woran erkenne ich, dass ich erfolgreich bin? Das sind Fragen, die dabei beantwortet werden müssen. Ziel des Rollenbildes ist es, eine Art Bild im Kopf des Kadermitarbeiters zu verankern, welches ihn in seiner Rolle zeigt und hilft, die kommenden Aufgaben zu bewältigen – für die Entwicklung ein entscheidender Schritt.

SICH ALS FÜHRUNGSKRAFT REGELMÄSSIG HINTERFRAGEN

Beschriebenes Vorgehen setzt voraus, dass ein Mitarbeiter gefunden wurde, der sich entwickeln möchte. Nicht zu vergessen, dass dieser sich nur dann entwickeln kann, wenn Führungskräfte genau zuhören. Dabei braucht es Offenheit für Veränderung, die Bereitschaft diese einzuleiten, zu begleiten und sich regelmässig zu reflektieren, um richtig zu führen.

Funktioniert dieser Kreislauf, können in einem Unternehmen alle davon profitieren. Mit dem mutigen Einsatz von einfachen Instrumenten und einem offenen Ohr für die Mitarbeiter können die Ansprüche der neueren Generationen erfüllt und erkannt werden. Im Kampf um die besten Talente ist man der Konkurrenz so einen Schritt voraus. ■

DIE AUTOREN

Matthias Heyer und Samuel Brunner, beide mit landwirtschaftlichem Hintergrund, anschliessenden Weiterbildungen im Bereich Verkauf und Marketing und aktuell in Führungspositionen von Verkaufsorganisationen. Die Autoren sind Teilnehmer des Executive MBA der Hochschule Luzern-Wirtschaft.