

Führung & Management

Mitarbeiterführung · Motivation · Selbst- und Zeitmanagement

AKTUELL

INHALT

3

Innovativ führen
Führungstipps, die
Mitarbeiter halten

5

Best Practice
Digitale Talente
finden und halten

6

**Effektives Selbst-
management**
Wie der interne
Aufstieg
gelingen kann

8

Best Practice
Von Kündigungen
profitieren

SICHER MOTIVIEREN

So finden Stellen und Talente zueinander

Neben dem Fachkräftemangel gibt es zwei Probleme: Einerseits sind viele Stellenbeschreibungen hinsichtlich der Aufgaben zu starr aufgestellt. Andererseits wird immer noch nach der „eierlegenden Wollmilchsau“ gesucht. Das hat Folgen: Die richtigen Talente bewerben sich nicht. Mit der rollenbasierten Einstellung ändern Sie das.

Soll eine Position neu besetzt werden, enthalten Ausschreibungen vertraute Details wie einen formalen Titel, eine Beschreibung der Stelle, eine Liste von Verantwortlichkeiten und Aufgaben.

! HINWEIS

Oft sind diese Angaben bereits zum Zeitpunkt der Einstellung veraltet. Dadurch führt die Suche nach Mitarbeitern für starre Positionen in einer pyramidenartigen oder vertikalen Struktur in den meisten Unternehmen zu unnötigem bürokratischem Aufwand und Herausforderungen.

! BEISPIEL

Eine Positionsbeschreibung spiegelt möglicherweise nicht genau wider, was die Person zum Unternehmen beiträgt. Ein Social-Media-Community-Manager z. B. kann mehr tun, als nur auf LinkedIn, Facebook oder Instagram zu kommunizieren. Er kann u. a. auch bei der Organisation von Veranstaltungen helfen oder Werbematerialien entwerfen.

! HINWEIS

Es wird wahrscheinlich eine Überprüfung des Funktions- oder Gehaltsniveaus erforderlich machen und sicherlich Fragen auf der administrativen Seite aufwerfen. Das Schlimmste ist jedoch, dass die Stellenbeschreibung schon bald veraltet ist, wenn Projekte auslaufen oder das Fachwissen anderweitig benötigt wird.

Die Herausforderung

Eine Stelle kann heute und in Zukunft Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfordern, die eine einzelne Person nicht erfüllen kann. Personalverantwortliche suchen nach Personen mit Kompetenzen, die möglichst



© tomertu - stock.adobe.com



Höchstes Risikoring: Fachkräftemangel!

**Liebe Leserinnen,
liebe Leser,**

das Allianz Risk Barometer ist ein weltweit jährliches Ranking der größten Unternehmensrisiken. Und zum ersten Mal landet das Thema Fachkräftemangel auf Platz 8 in den Top Ten. Dabei mag es ein Trost sein, dass nicht nur wir in Deutschland uns dieser Herausforderung stellen müssen. Aber das bleibt ein schwacher Trost. Es kommt darauf an, diesem Thema die nötige Priorität einzu-

räumen, um aktiv Mitarbeiter zu finden und zu binden. Und am Rande: Diese Situation eröffnet auch Chancen für diejenigen, die konsequent auf innerbetriebliche Karriere setzen (Seite 6).

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



**LOGIN: IHRE
MEDIATHEK!**

www.fum-gwi.de

Benutzername:

fum

Passwort März:

zielkonflikt23

**DIREKTER
KONTAKT:**

redaktion-
management
@weka.de

Führungstipps, die Mitarbeiter halten

Immer mehr Mitarbeiter verlassen ihre Arbeitgeber. Dadurch entsteht ein Teufelskreis, denn die Abgänge sind immer schwerer zu kompensieren und belasten dadurch die verbliebene Belegschaft. Mit den folgenden Tipps halten Sie Ihre Mitarbeiter motiviert und stoppen den Teufelskreis.

Als 2021 in den USA das „große Davonlaufen“ begann, war es nur eine Frage der Zeit, bis die Kündigungswelle der Mitarbeiter auch Europa erreichen würde. Wie verschiedene Umfragen von Gallup und anderen Instituten zeigen, verschärfte sich im Frühjahr 2022 auch hierzulande die Lage. Rund ein Viertel der Mitarbeiter steht in den Startlöchern und will seinem Arbeitgeber in den nächsten zwölf Monaten den Rücken kehren. Über 40% planen den Absprung in den nächsten drei Jahren.

HINWEIS

Laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit vergehen aktuell rund vier bis fünf Monate, bis eine Stelle nachbesetzt werden kann. Je nach Position, Branche, Standort, Ruf der Firma und Kompetenz der Recruiter kann es aber auch wesentlich länger dauern.

BEISPIEL

Stellen Sie sich vor, Sie hätten ein 15-köpfiges Team. Eine Stelle ist schon länger unbesetzt, für die sich einfach niemand Passendes findet. Letzte Woche hat sich ein Mitarbeiter für längere Zeit arbeitsunfähig gemeldet – Burn-out. Das kann länger dauern. Gestern hat Ihnen eine Mitarbeiterin strahlend mitgeteilt, dass sie in freudiger Erwartung ist. Schnell ist klar, dass Sie noch rund acht bis zehn Wochen Puffer haben, bis die neue Situation sich aufs Team auswirkt. Ein anderer Mitarbeiter hat im letzten Personalgespräch verkündet, dass er gerne ein sechsmonatiges Sabbatical nehmen würde. Und genau jetzt kommt eine Mitarbeiterin und kündigt mit einer dreimonatigen Frist. Die Hütte brennt. Abhilfe ist erst einmal nicht in Sicht.

EXPERTEN-TIPP

Professionalisieren Sie Ihr Recruiting, um Personallängpässe schnell zu schließen. Machen Sie Personalgewinnung zur Chefsache und straffen Sie Ihren Recruiting-Prozess. Wer wochenlang wartet, bis er eine Vorauswahl trifft, darf sich nicht wundern, wenn die besten Bewerber schon bei der Konkurrenz gelandet sind.

Der Teufelskreis der Fluktuation

Zurück zu Ihnen und Ihrer dezimierten Mannschaft. Das Problem bei den ganzen Kündigungen und Fehlzeiten ist, dass die Arbeit weiterhin irgendwie erledigt werden muss. Und es ist der Job des Managers, dafür zu sorgen, dass eben das gelingt. Sie schauen sich Ihre Truppe an und versuchen eine Lösung zu finden, um die To-dos am besten zu verteilen. Eine delikate Aufgabe: Wenn dabei etwas schiefgeht, droht eine Abwärtsspirale, an deren Ende der nächste Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wird. Eine reduzierte Belegschaft führt zu einer höheren Belastung, diese zu mehr Fehlern, unzufriedenen Kunden und zu mehr Druck. Daraufhin steigt zunächst die interne Unruhe, dann die Fehlzeiten und schließlich die Fluktuationsquote – womit der Teufelskreis in eine neue Runde geht.

Die vier Mitarbeitertypen

Doch es hilft alles nichts. Sie überlegen sich, wer was übernehmen könnte und was die einzelnen Mitarbeiter zum Gelingen des Unternehmens beitragen. Ob es Ihnen bewusst ist oder nicht – um Klarheit zu gewinnen, orientieren Sie sich dabei

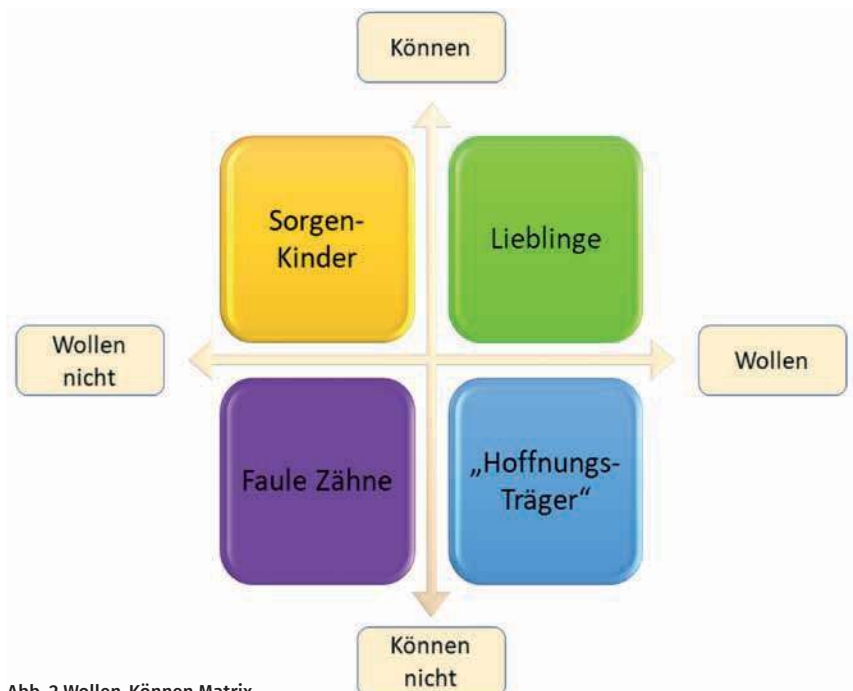


Abb. 2 Wollen-Können Matrix

an zwei Parametern: wollen und können. Daraus ergeben sich vier Konstellationen mit jeweils unterschiedlichen Implikationen für die Führung:

1. unsere Lieblinge, die können und wollen
2. die hoffnungslosen Fälle: Sie wollen nicht und können nicht.
3. die Sorgenkinder: Sie können eigentlich, wollen aber nicht. Die Frage ist, warum?
4. Mitarbeiter, bei denen die Hoffnung zuletzt stirbt: Sie sind zwar nur mäßig kompetent, aber Einstellung und Motivation stimmen.

Der fatale Fehler: vom Liebling zum Packesel

Wohin gehen Sie, wenn Not am Mann ist? Am liebsten doch zu Ihren besten Leuten. Diese leisten gute Arbeit, und Sie wissen, dass Sie sich auf sie verlassen können. Das Problem dabei: Das geht einmal gut, zweimal und vielleicht auch drei- oder viermal. Aber irgendwann merken die guten Mitarbeiter, dass der Lohn für ihre gute Arbeit im Kern darin besteht, einen Rucksack nach dem anderen aufgeladen zu bekommen. Gleichzeitig werden die Kollegen, die Dienst nach Vorschrift verrichten, geschont. Steigt der Druck, und gehen bei der Führung Empathie und Wertschätzung verloren, droht genau das, was man gar nicht gebrauchen kann: Ihre besten Leute fühlen sich nicht als Lieblinge, sondern als Packesel. Dauert das an, und wird es nicht angemessen kompensiert, auf monetärer und zwischenmenschlicher Ebene, verlieren sie die Motivation. Da sie sich ungerecht behandelt und ausgenutzt fühlen, beginnen sie, sich etwas Neues zu suchen.

So führen Sie die vier Mitarbeitertypen optimal

Hoffnungslose Fälle: Eine Lösung ist hier oftmals die Kündigung vonseiten des Arbeitgebers. Sich von Mitarbeitern, die weder wollen noch können, zu trennen, ist nicht so unmenschlich, wie es zunächst klingt. Erstens können Sie jedem zunächst noch eine Chance geben. Zweitens blühen entlassene Mitarbeiter nicht selten in einem anderen Umfeld plötzlich auf.

Lieblinge: Ihre Lieblinge sollten Sie machen lassen und ihnen Freiräume schaffen: Wenn sie nicht bis zum Anschlag belastet werden, entwickeln sie mit ihren freien mentalen Reserven regelmäßig konstruktive und innovative Lösungen, die das Unternehmen voranbringen.

Hoffnungsträger: Für diesen Mitarbeitertyp empfehlen sich Tätigkeiten, bei denen seine Stärken, die es immer gibt, zum Einsatz kommen. Gegebenenfalls über Abteilungsgrenzen hinweg. Ergänzend sollte ermittelt werden, wohin die Rei-

se insgesamt geht und welche Zukunfts-Skills im jeweiligen Bereich relevant sind. Haben Sie hier Klarheit gewonnen, können die Mitarbeiter rechtzeitig strategisch in die passende Richtung entwickelt werden.

Sorgenkinder: Die heikelste, aber vielversprechendste Gruppe stellen die Sorgenkinder dar. Diese Mitarbeiter haben früher einmal gewollt, jedoch irgendwann und irgendwo ihre Motivation verloren. Die Ursachen dafür liegen üblicherweise in verspieltem Vertrauen, nicht erwiesener Wertschätzung und enttäuschten Erwartungen. Wenn Sie als Führungskraft es ernst meinen, ist es einfach, diese Mitarbeiter zurückzugewinnen: offene Gespräche, wirklich zuhören und sie ernst nehmen, eine saubere Klärung der Erwartungen, ehrliche Entschuldigungen, das Eröffnen von Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und eine Führung, die die Kompetenz und den Einsatz der Mitarbeiter wertschätzt.

Um im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter zu bestehen, helfen die folgenden Tipps:

Tipp 1: Scheren Sie Ihre Mitarbeiter nicht über einen Kamm, sondern führen Sie sie individuell je nach Reifegrad.

Tipp 2: Lassen Sie Mitarbeiter, die können und wollen, einfach machen und schaffen Sie ihnen Freiräume, um sich zu entfalten und innovative Ideen zu entwickeln.

Tipp 3: Ziehen Sie die faulen Zähne im Team-Ge-biss. Die hoffnungslosen Fälle, die weder können noch wollen, vergiften nicht nur die Stimmung, sondern blockieren auch die Entwicklung des Teams.

Tipp 4: Schulen Sie konsequent jene Mitarbeiter, denen es noch an Kompetenz mangelt. Bilden Sie Stärken-Schwächen-Tandems und trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu.

Tipp 5: Bemühen Sie sich ernsthaft und nachhaltig darum, jene Mitarbeiter, die nicht mehr wollen, aber können, zurückzugewinnen. Wertschätzung ist hier der Schlüssel zum Erfolg.

Tipp 6: Machen Sie sich bewusst, dass die Struktur Ihrer Organisation die Machtverhältnisse, die Kommunikation und das Miteinander prägt. Auf globaler Ebene hat sich eine Netzwerkstruktur entwickelt, bei der disruptive Neuerungen über Nacht ganze Branchen umkrepeln. Unsere Gehirne funktionieren nach einer Netzwerkstruktur. Unternehmen, die eben solche Strukturen implementieren, haben signifikant weniger Schwierigkeiten, gute Mitarbeiter zu finden und Herausforderungen erfolgreicher zu begegnen.

Tipp 7: Vergeben Sie Jobs nicht nach dem Prinzip „eierlegende Wollmilchsau“, sondern nach dem Prinzip „hire for attitude & train for skills“.

Tipp 8: Führen Sie Bleibegespräche. ■

Autor: Christian Bernhardt ist Hochschuldozent für nonverbale Kommunikation, Kommunikationspsychologie und Kommunikation im digitalen Raum. Der Fachbuchautor hält Vorträge zu den Themen Recruiting sowie Wertschätzende Kommunikation. www.bernhardt-trainings.com



EXPERTEN-TIPP

Schaffen Sie sich unbedingt einen Puffer im Budget, um gute Mitarbeiter direkt einstellen zu können, wenn sie auftauchen!

Von Kündigungen profitieren

Fast jeder vierte Mitarbeiter will in den nächsten zwölf Monaten den Arbeitgeber wechseln. Schuld daran ist nicht selten die Führungskraft. Was aber können Sie tun, um das zu vermeiden und von der Kündigungswelle zu profitieren?

EXPERTEN-TIPP

Um Personal zu gewinnen und zu halten, kommt es auf ein professionelles, zeitgemäßes Recruiting und auf eine wertschätzende Führung an. Legen Sie alte Paradigmen ab und erfüllen Sie jene Bedürfnisse und Erwartungen, auf die es Mitarbeitern wirklich ankommt: eine mitarbeiterzentrierte, wertschätzende Kultur und ein starkes Miteinander.

Um dieser Entwicklung entgegenzutreten, ist es entscheidend, an den wirklich relevanten Punkten anzusetzen, die dazu führen, dass Mitarbeiter ihren Unternehmen den Rücken kehren. Viele Arbeitgeber versuchen, ihre Angestellten mit finanziellen Zuwendungen zu halten. Geld ist aber nur in den seltensten Fällen der Grund, warum Mitarbeiter gehen.

Bindungs- und Kündigungsgründe erkennen

Laut einer McKinsey-Studie segeln Arbeitgeber hinsichtlich der Bedürfnisse ihrer Angestellten in Bezug auf die wichtigsten Bindungsfaktoren regelmäßig im Blindflug. Während sie nach wie vor transaktionale Merkmale als wichtigste Bindungsfaktoren unterstellen und damit dem alten Führungsparadigma von Zuckerbrot und Peitsche anhaften, geht es Mitarbeitern heute um etwas ganz anderes: gute Beziehungen, menschliche Qualitäten, empathische Führungskräfte, wirkliche Begegnungen und ein tieferes Miteinander. Entsprechend gilt: Mitarbeiter kommen zu Unternehmen – und verlassen schließlich ihre Führungskraft.

Mitarbeiter gewinnen und halten

Die gute Seite daran: Nachdem Mitarbeiter ihre alten Arbeitgeber verlassen haben, werden sie schließlich dort ankommen – und vor allem bleiben –, wo ihren Bedürfnissen entsprochen wird. Ein Problem für viele Arbeitgeber ist dabei, dass die Zustände in den Unternehmen durch Bewertungsplattformen transparent sind. Mehr als die Hälfte aller Kandidaten konsultiert vor einer Bewerbung Kununu oder Glassdoor, und die Mehrheit der begehrten Young Professionals bewirbt sich bei schlecht bewerteten Unternehmen erst gar nicht.

Tipp 1: Achten Sie auf toxische Führungskräfte – auch unter den Bewerbern. Denn Führungskräfte nehmen ihre Krankenstände, Fehlzeiten und Fluktuationsquoten mit. Das war schon früher ein Problem, wird durch die höhere Transparenz heute aber bei der Mitarbeiterbindung und -gewinnung zum entscheidenden Faktor. Im elementarsten Kern legitimiert sich Führung seit jeher dadurch, dass ihr die Mitarbeiter folgen. Ist das nicht mehr der Fall, muss für das Überleben der Organisation unbedingt reagiert werden.

Tipp 2: Eröffnen Sie Ihren Mitarbeitern alternative Karrieremöglichkeiten, die über die klassische Führungskarriere hinausgehen. Wertschätzen Sie die Entwicklung zum Fachexperten angemessen.

Tipp 3: Führen Sie Ihre Belegschaft zusammen. Schaffen Sie die Möglichkeit, sich (wieder) zu begegnen. Das gelingt zwar am besten in Präsenz, bedeutet aber nicht, dass Homeoffice kategorisch abgeschafft werden soll. Lassen Sie Ihren Mitarbeitern Freiheiten, aber seien Sie sich bewusst, dass das Miteinander ein kritischer Faktor ist und dass die digitale Kommunikation nicht die ist, die Menschen zusammenführt.

Tipp 4: Bringen Sie Ihr Recruiting auf Vordermann: In viel zu vielen Unternehmen regieren weiterhin Recruiting-Methoden der 90er-Jahre, die unnötig den Zugang zum Bewerbermarkt blockieren. Vielerorts wird das elementare Marktgesetz, dass die Nachfrage den Preis bestimmt, ignoriert, und es herrscht eine Haltung, die den tatsächlichen Verhältnissen am Fachkräftemarkt einfach nicht mehr gerecht wird: Nicht mehr die Stellen, sondern die Bewerber sind das knappe Gut! Wer das nicht begreift und angemessen reagiert, wird zukünftig leer ausgehen. ■

Autor: Christian Bernhardt
www.bernhardt-trainings.com.

IMPRESSUM

WEKA Media GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23 4000, Fax: 08233 23 7400
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA Media Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing
Registergericht Augsburg, HRB 23695

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:

Jochen Hortschansky, Kurt Skupin

Chefredakteur:

Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.), Anschrift siehe oben

Objektleitung: Corinna Haas

Satz: Popp Medien

Druck: SAXOPRINT GmbH, Enderstr. 92 c, 01277 Dresden, saxoprint.de
Erscheinungsweise: monatlich
ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Produkt auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.