

## Unternehmens- und Führungskultur – „Wenn Arbeitgeber Klinken putzen“

So ist der Artikel von Inken Schönauer in der Ausgabe der Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 10/11.05.2014 überschrieben. Das Kräfteverhältnis hat sich längst gedreht, es wurde bisher nur vom normalen Auf und Ab der konjunkturellen Schwankungen überlagert. Mittlerweile ist der Fachkräftemangel ein Dauerproblem, wenn auch noch nicht in allen Berufen und Branchen. Viele Unternehmen buhlen um die Gunst der Bewerber und bauen eine attraktive Marke auf. Doch das klappt nicht immer.

Es gibt durchaus Themen, die man aussitzen kann. Vermeintliche Probleme, die kommen und auch wieder gehen. Einfach so, durch Nichtstun.

Andere Herausforderungen wiederum vertragen ein Aussitzen nicht.

Ein typisches Beispiel hierfür sind nicht gelöste Konflikte im Arbeitsumfeld. Bleibt der Konflikt über hinreichend lange Zeit ungelöst, dann verschlimmert sich die Situation und stabilisiert sich auf einem nicht wünschenswerten Niveau.

Ich erlebe dies leider nicht selten in meinen moderierten 360°-Feedbackgesprächen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Es berührt einen immer wieder, wenn erwachsene Menschen mit Tränen in den Augen über die empfundenen Belastungen berichten. Ursache sind oft Kolleginnen oder Kollegen, die am Arbeitsplatz ihre Launen ausleben und niemand, vor allem nicht der Vorgesetzte, weist sie in die Schranken. Es sind die vielzitierten Low-Performer und Minderleister, die auf dem Rücken der Kolleginnen und Kollegen eine ruhige Kugel schieben. Jeder weiß es, keiner macht was dagegen. Die Führungskraft schaut weg, redet die Sachen schön oder appelliert mit Durchhalteparolen an die Leistungsträger, dass es doch gar nicht soooo schlimm sei.

Sprenger hatte in seinem Klassiker „Mythos Motivation“ Recht, wenn er sinngemäß schrieb: der Mitarbeiter hat immer die Wahl, wie er mit solchen belastenden Situationen umgeht.

Wenn „Love it“ schon längst vorbei ist, „Change it“ nach einigen vergeblichen Versuchen aufgegeben wurde und der Preis für das „Leave it“ als zu hoch empfunden wird, dann müssen andere Strategien her.

Die Mitarbeiter selbst berichten in großer Offenheit über ihre persönlichen Handlungsstrategien:

- „Ich reiß mir doch hier keinen Arm mehr aus“.
- „Keine Sekunde länger als nötig im Betrieb.“

- „Ganz ehrlich: wenn ich es mal wieder nicht mehr mit dem aushalte, dann bleibe ich halt zwei, drei Tage weg.“

Diese Einzelfallschilderungen decken sich erschreckend gut mit den jährlichen Befunden, die Gallup mit ihrem Engagement-Index erfasst.

Ein weiteres Beispiel für eine Herausforderung, der mit der Lösungsstrategie „Aussitzen“ nicht beizukommen ist, ist die demographische Entwicklung.

Aktuell beträgt der Saldo aus der Zahl derer, die altersbedingt aus dem Berufsleben ausscheiden, und der Zahl jener, die ab dem Alter von rund 20 Jahren (vereinfachte Arbeitshypothese) dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen bei rund 300.000 Menschen.

Im Klartext (eigene Berechnungen aufgrund von Daten des Statistischen Bundesamtes):

- bereits heutzutage scheiden ca. 300.000 Menschen mehr aus dem Erwerbsleben aus, als ihm beitreten; **jährlich**.
- Bis zum Jahr 2025 wird sich der negative Saldo auf weit über 500.000 Menschen erhöht haben; **jährlich**.
- Im Zeitraum zwischen 2025 bis zum Jahr 2035 wird die Entwicklung mit einem Saldo von knapp 700.000 Menschen den Höhepunkt erreichen; **jährlich**.
- und bis zum Jahr 2050 wird der Saldo aller Voraussicht nach nicht mehr niedriger sein als 100.000 Menschen; **jährlich**.

Auf diese Weise wird in der Summe die Zahl der Erwerbsbevölkerung um **rund 13 Millionen** Menschen abnehmen. Das entspricht in etwa der Einwohnerzahl der 15 größten Städte der Bundesrepublik.

Und immer wieder liest man selbst in angesehenen Medien, das es mit der demographischen Entwicklung doch nicht so schlimm sei, oder gar eine Erfindung dunkler Mächte, um ihre Interessen zu verfolgen. Ohne an dieser Stelle eine politische Diskussion anzuzetteln: die Rente mit 63 mag vor dem Hintergrund parteipolitischer Zielsetzungen richtig gewesen. Mit der zu oft strapazierten Gerechtigkeit oder mit gesamtgesellschaftlicher Verantwortung hat es meines Erachtens nichts zu tun.

Die demographische Entwicklung und deren Folgen sind ein Musterbeispiel für das Kotter'sche Modell des Change Managements: gehandelt wird nur, wenn der Leidensdruck, der „sense of urgency“ hoch genug ist. Die Schwelle ist allerdings sehr individuell. Bei gutem und verantwortungsvollem Management ist sie aufgrund von installierten und intakten Frühwarnsystemen niedrig. Schlechtes Management wird die Entwicklung erst realisieren, wenn Stellen nicht mehr besetzt werden können und die Zahlen der G&V-Rechnung tief rot sind.

Um mit Gorbatschow zu sprechen: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“

Ach ja, ein Letztes noch: was haben die Beispiele miteinander zu tun?

Eine ganze Menge: Employer Branding als Mittel gegen die Folgen des demographischen Wandel ist keine Frage der „Schminke“ und der Hochglanzbroschüren. „Wahres“ Employer Branding kommt von innen, von einer wertorientierten Führungskultur, die für hochqualifizierte Mitarbeiter attraktiv ist.

Die Suche nach attraktiven Arbeitgebern ist im Internet längst zum Standard geworden. In dem eingangs erwähnten Artikel heißt es dazu, dass nach einer aktuellen Studie des IT-Branchenverbandes Bitkom bereits jeder vierte Internetnutzer sich im Netz schon einmal über Bewertungen von Unternehmen als Arbeitgeber informiert hat.

Am häufigsten würden die 30- bis 49-jährigen die Bewertungsplattformen für Arbeitgeber nutzen. Mehr als jeder dritte Internetnutzer aus dieser Altersgruppe habe daher schon einmal bei kununu.com, meinchef.de oder ähnlichen Online-Angeboten vorbeigeschaut.

Empfehlungen aufgrund zufriedener Mitarbeiter sind die besten Botschafter für Ihr Unternehmen. Dann wird das Buhlen Ihres Unternehmens um die Gunst guter Mitarbeiter auch in Zukunft Erfolg haben.

Viel Freude bei der Umsetzung

Ihr

*Michael Kohlhaas*

PS: Gerne können Sie uns zum Zwecke der Vorstellung geeigneter Diagnoseverfahren und/oder zu Programmen der Verbesserung der Führungsqualität unter [www.100persent.de](http://www.100persent.de) und [www.bmm-award.de](http://www.bmm-award.de) oder direkt unter 07472/ 167 4546 bzw. per Mail an [m.kohlhaas@100persent.de](mailto:m.kohlhaas@100persent.de) kontaktieren.