

Fachkräfte gewinnen durch „wirkliche Führung“?! (Teil 1)

„Ich habe keine Zeit zum Führen, ich muss ja noch arbeiten!“ zitiert Reinhard K. Sprenger in seinem Bestseller „Radikal führen“ den Topmanager eines großen Autoteilekonzerns. Anschließend stellt er fest, dass „Führung“ von Führungskräften heute massenhaft als „Nebenbei-Tätigkeit“ betrachtet wird – und eben nicht als „echte“ Arbeit, die wie andere Projekte strategisch geplant, durchgeführt bzw. evaluiert wird¹. Könnte man da angesichts eines branchenübergreifend beklagten Fachkräftemangels nicht zu dem Schluss kommen, dass eine nur nebenbei praktizierte Mitarbeiterführung den Fachkräftemangel selbst mit hervorbringt? Lassen Sie uns diese Frage anhand zweier Thesen etwas genauer betrachten.

1. „Alibi-Führung“ vertreibt die besten Fachkräfte!

Deutsche Manager, Pflegeheimbetreiber und Minister reisen derzeit um die Welt, um ausländische Fachkräfte anzuwerben und den Fachkräftemangel im eigenen Land abzumildern. Das Problem: Viel zu wenige Fachkräfte *wollen* nach Deutschland – im vergangenen Jahr konnten nach Recherchen des „Spiegel“ beispielsweise nur 672 Pflegekräfte nach Deutschland vermittelt werden. Angestrebt waren 10.000! Und noch viel gravierender: Mehr als zwei Drittel der angeworbenen Fachkräfte verlassen das Land wieder. Deutschland ist ganz offensichtlich kein „Traumland für ausländische Fachkräfte“!²



Offensichtlich unzufriedene Fachkraft.

Doch welche Rolle spielt hier der Faktor „Mitarbeiterführung“? Könnte die verstörend hohe Quote wieder abwandernder Fachkräfte nicht auch mit dem von Sprenger konstatierten Irrtum deutscher Chefetagen zu tun haben, dass „Führen“ als „Nebenbei-Tätigkeit“ gilt? Was passiert denn, wenn zum Beispiel eine aus Mexiko angeworbene Finanzexperte versucht, in Deutschland Fuß

zu fassen? Richtig: Sie hofft bei Problemen im neuen Land – da noch keine Freundschaften geknüpft sind – natürlich auf Unterstützung durch Kolleginnen bzw. Vorgesetzte. Doch diese Hoffnung ist in Deutschland meist vergebens, denn: „Führungskräfte kümmern sich um das Managen von Krisen, die Beschäftigten sind vom Aufmerksamkeitsradar verschwunden“, so Forschungsleiter Marco Nink angesichts des aktuellen „Gallup-Engagement-Index“, einer seit 2001 jährlich durchgeführten Studie zum Thema „Mitarbeiterbindung“.³

Die weiteren Folgen dieser „Alibi-Führung“ sind laut der Gallup-Studie verheerend: Nur noch 13 Prozent aller Mitarbeiter*innen fühlen sich „verbunden mit Team und Unternehmen“. Folgerichtig stieg 2022 die Wechselbereitschaft auf Rekordniveau: Nur noch knapp 50 Prozent der Arbeitnehmer*innen gehen „uneingeschränkt“ davon aus, auch in einem Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber tätig zu sein! Wie nachvollziehbar ist da, dass der Großteil mühsam angeworbener ausländischer Fachkräfte, Deutschland wieder verlässt? Wenn schon die Hälfte der einheimischen Fachkräfte nicht bleiben will, weil nicht wirklich geführt wird?

2. „Wirkliche Führung“ steigert die Leistungsfähigkeit!

Wenn BWL-Professorin Evi Hartmann von der Universität Erlangen bereits im Titel ihrer Publikation „Ihr kriegt den Arsch nicht hoch!“ eine ganze Generation („Generation Z“) beschimpft, zielt sie damit auf die fehlende Leistungsbereitschaft junger Leute, die zwar top ausgebildet und geeignet sind, Führungsverantwortung zu übernehmen. Die dies jedoch aus reiner Faulheit bzw. aus Angst vor Verantwortung ablehnen, obwohl sie es eigentlich könnten: Eine „Elite ohne Ambition“!⁴ Meint wirkliche Führung nicht genau das? Potenzielle Top-Talente programmatisch so zu führen, dass sich deren Leistungswillen und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, systematisch entwickeln und entfalten können?

Ein Beispiel aus dem Sport mag das illustrieren: Was immer der Fußballtrainer Jürgen Klopp genau macht, ein Ergebnis seiner Führung ist überall zu beobachten: Klopp-Spieler sind bereit, an ihre Leistungsgrenze



Der Autor

Roman Aucher ist Geschäftsführer von „vita regulativ“ in Potsdam. Er berät Unternehmen und soziale Einrichtungen rund um das Thema „Organisationsentwicklung“. Sie erreichen ihn unter „www.vita-regulativ.de“ bzw. unter **0176-64215630**.

zu gehen, die in ihnen angelegten Fähigkeiten auszureizen und Verantwortung für sich und das Team zu übernehmen. Keiner käme auf die Idee, eine Vier-Tage-Woche einzufordern, weil die „Work-Life-Balance“ aufgrund der täglichen Trainings- oder Spielzeiten gefährdet ist...



Jürgen Klopp in Aktion.

Worum geht es also? Können Manager und Führungskräfte, die nicht „Kloppos“ Charisma besitzen, dennoch etwas von ihm lernen? Vielleicht liegt in der Erkenntnis des Harvard-Professors Robert Waldinger aus seiner Langzeitstudie zur Ursache menschlichen Glücks eine Antwort hierzu verborgen: „Die glücklichsten Männer und Frauen hatten immer eine positive Beziehung zu ihrer Arbeit und ihren Arbeitskollegen!“⁵

Nichts weniger ist die Aufgabe wirklicher Führung, ob als Konzernchef, Profitrainer oder Abteilungsleiterin: Meinen Mitarbeitern eine positive Beziehung zu ihrer Arbeit und ihren Arbeitskollegen zu ermöglichen – als Basis für Motivation, Leistungsbereitschaft, Erfolg!

Lesen Sie im nächsten Teil mehr über das 3-Stufen-Modell „wirklicher Führung“, wie es praktisch umgesetzt werden kann und wie damit echte Zeit und bares Geld gespart werden können...

¹ vgl. Sprenger, R.K. (2012). Radikal Führen. S.29 ff.

² vgl. Der Spiegel (2023). Nr.37/09-23. S.60 ff.

³ Quelle: „www.gallup.com“

⁴ vgl. Hartmann, E. (2018). Ihr kriegt den Arsch nicht hoch. Über eine Elite ohne Ambition.

⁵ vgl. Waldinger, R., Schulz, M. (2023). The Good Life.