

Fachkräfte gewinnen durch „wirkliche Führung“? (Teil 2)



Arbeiterlosigkeit: Symptom unserer Zeit.

Die momentan neben der Klimakrise bedrohlichste gesellschaftliche Katastrophe stellt die zunehmende sogenannte „Arbeiterlosigkeit“ dar! Gravierende demografische Veränderungen führen Deutschland in nächster Zukunft in eine „Gesellschaft ohne Arbeiter“: So werden Zahlen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zufolge bis 2035 rund 7 Millionen Erwerbstätige weniger zur Verfügung stehen als heute, bis 2050 sogar 12 Millionen. Die bereits hohe Zahl fehlender Fachkräfte wird deutlich steigen, insbesondere in Engpass-Berufen, also Berufen mit mehr Stellen als Bewerbern: Pflegekräfte, Lkw-Fahrer, Ingenieure, Köche, Ärzt*innen u.a.

Die Folgen des Personalmangels sind eingeschränkte Öffnungszeiten, reduzierte Angebote, Firmenschließungen und, wie Bettina Hagemann von der IHK Potsdam sagt: „Innovationsstau durch nicht mehr umsetzbare Projekte sowie Qualitätsrückgänge“. Hinzukommt, dass das am häufigsten genannte Erfolgsrezept zur Regulierung der Arbeiterlosigkeit, nämlich Arbeiter aus dem Ausland (Brasilien, Philippinen usw.) anzuwerben, keine nachhaltige Wirkung verspricht.

Um die ansteigende Welle der Arbeiterlosigkeit einzudämmen, bedarf es also einiger Veränderungen: Erleichterung der Einwanderung, bessere Organisation der Integration (Willkommens-Kultur), bessere Bezahlung in Engpass-Berufen, flexiblere Arbeitszeit-Modelle, höhere Investitionen in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter*innen. Und vor allem: Die Reanimierung des Themas „professionelle Mitarbeiterführung“, das in deutschen Chefetagen ein Schattendasein führt, obwohl die Konsequenzen einer nachlässig praktizierten Mitarbeiterführung bekannt sind. Der Autor meint, dass Mitarbeiter*innen nur dann im Unternehmen bleiben, produktiv arbeiten und sich intern zu Fachkräften weiterbilden, wenn die Qualität der Mitarbeiterführung sehr hoch ist! Zur Messbarkeit der Qualität der Mitarbeiterführung eines Unternehmens wurde von ihm

in diesem Kontext ein „3-Stufen-Modell wirklicher Führung“ entwickelt:

1. Toxische Führung

Toxische Führung meint Führen nach dem „Janus-Prinzip“, wonach die Führungsperson zwei Gesichter zeigt: So ist ihr Verhalten zu für sie wichtigen Partnern von erlesener Freundlichkeit und Höflichkeit. Trifft sie jedoch auf Menschen, die sie für unwichtig hält, kommt ihr zweites Gesicht zum Vorschein, das sich in missmutigem, verfolgendem, ungerechtem und auch aggressivem Verhalten ausdrückt.¹



Das Janus-Prinzip: Toxische Führung.

„Toxische“ Chefs teilen Mitarbeiter in 3 Kategorien ein: *Freund* (lässt mir alles „durchgehen“), *Untergebene* (führt ohne Widerspruch meine Direktiven aus), *Feind* (widerspricht mir und wird dafür „bestraft“, provoziert, beleidigt, belogen, gemobbt, gedemütigt, gefeuert, verfolgt). Die Folgen toxischer Führung für das Unternehmen können so zusammengefasst werden: Erst gehen die besten Mitarbeiter*innen, dann die Kunden...

2. Alibi-Führung

Alibi-Führung basiert auf dem Irrtum von Chef*innen, „harte Fakten“ wie Kennzahlen, Prozesse, Zeiterfassung usw. seien wichtiger als „weiche Themen“ wie Mitarbeiter-Bindung, Mitarbeiter-Motivation, Mitarbeiter-Zufriedenheit. Ihre Verantwortung für diese Themen wird dann häufig delegiert. Das dadurch an Mitarbeiter*innen gesendete Signal, ihre Meinungen und Ideen, ihre Kritik, ihre Sorgen und Nöte seien nicht wichtig, kommt dort definitiv an und hat weitreichende Auswirkungen hinsichtlich Krank- und Fehlzeiten, Produktivität und Qualität, Arbeitssicherheit, Wechsel-Bereitschaft u.a.

¹ vgl. Thorborg, Heiner (2022). *Mein Chef war ein Vollidiot*, unter: www.spiegel.de/karriere/p26/

² vgl. Gasche, R. (2018). *So geht Führung!*

3. Wirkliche Führung

Wirkliche Führung kennzeichnet ein „empathischer Führungsstil“: „Wer heute als ‚Leader‘ erfolgreich sein will, muss vor allem mit Menschen umgehen können. Er muss den Großteil seiner Zeit mit Themen verbringen, die mit Menschen und deren Entwicklung zu tun haben!“²

Wirkliche Führung setzt die klare Definition der Werte, für die ein Unternehmen steht, voraus. Die Geschäftsleitung muss den von ihr selbst erarbeiteten Kodex durch ihr eigenes Verhalten verkörpern und analog mit allen Mitarbeitern kommunizieren. Sie muss gewährleisten, dass der Wertekanon in der internen & externen Kommunikation von allen gelebt wird!

Erst auf dieser Basis erfolgt die systematische Verteilung der Arbeit mittels eines abteilungsübergreifenden „Arbeits-Verteilungs-Plans“ (AVP). Der AVP definiert als Instrument „wirklicher Führung“ die Verteilung der Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten, Kompetenzen bezüglich aller Arbeits-Plätze und regelt alle Kommunikations-Wege im Unternehmen! So kann beispielsweise vermieden werden, dass Kunden zu einem Thema unnötigerweise von mehreren Mitarbeitern angesprochen werden.

Wer sich als Unternehmen den beiden unteren Qualitäts-Stufen der Mitarbeiterführung zuordnen lassen muss, wird angesichts aktueller Arbeitsmarktentwicklungen nicht überleben: Von schwindender Mitarbeiter-Motivation infolge fehlenden Mitarbeiter-Engagements durch die Geschäftsleitung, führt die Abwärtsspirale zwangsläufig zum Verlust von Mitarbeiter*innen, zu erhöhtem Zeitaufwand (Recruiting- und „Einarbeitungs-Dauerschleife“...) und schließlich zum wirtschaftlichen Ruin (Verlust von Kunden, Abfindungen, Gerichtskosten etc.).

Nur „wirkliche Führung“ von Mitarbeiter*innen garantiert Unternehmen nachhaltigen Erfolg! Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Fachkräfte-Gewinnung (Ausbilden, Anwerben, Weiterbilden, „Binden“!) sowie zur Fachkräfte-Sicherung!

Roman Auchter

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