

# KEIN PERSONAL

– KEINE KUNDEN – KEINE ZUKUNFT

Von Veronika Vehr



Wie viel Zeit und Energie verwendet man für die Führung seiner Mitarbeiter?  
(Foto: nd 3000 ©/fotolia.com) ▶

Der demographische Wandel verändert den Arbeitsmarkt und damit auch die Anforderungen an Kommunikation und Führung. Der Fachkräftemangel ist deutlich spürbar, die Arbeitswelt ändert sich merklich und damit auch die Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Wie es gelingen kann, sich als Unternehmer und Führungskraft auf diese Situation einzustellen, wichtige Dinge zu verändern und sich deutlich vom Mitbewerber abzuheben, darum geht es in diesem Beitrag.

## **USP (Unique Selling Proposition) war gestern – ESP (Emotional Selling Proposition) zählt heute**

Produkte und Dienstleistungen werden immer vielfältiger, Innovationszyklen kürzer. Den Kunden wiederum fällt dadurch das Differenzieren schwerer. Zudem hat das Online-Business stark an Bedeutung gewonnen. Damit werden Produkte ersetzbar. Einen USP darzustellen wird immer schwieriger. Daher machen nun die Menschen den Unterschied. Sie schaffen die emotionale Atmosphäre im Kundenkontakt, mit der man sich als Unternehmen abheben kann. Wenn es um beratungsintensive Produkte geht, ist es darum

elementar, den Kunden mit dem richtigen Personal an das Unternehmen zu binden und sich Fans zu machen.

Hier beginnt die Kunst. Und hier rückt Führung immer mehr ins Bewusstsein und wird künftig eher noch mehr an Bedeutung gewinnen. Denn Menschen arbeiten in erster Linie für sich und erst in zweiter für den direkten Vorgesetzten. Das Unternehmen selbst steht oftmals erst an dritter Stelle. Damit liegt auf der Hand: Es werden die Unternehmer und Führungskräfte gewinnen, die die Fähigkeit besitzen, ihre Mitarbeiter persönlich und zeitgemäß zu führen.

### Die aktuelle Situation

„Demografie und Digitalisierung könnten Fachkräfte in Deutschland schon bald zum knappen Gut machen: Bis 2040 drohen 3,3 Millionen von ihnen zu fehlen, warnen Forscher - und fordern Gegenmaßnahmen“, war Ende August dieses Jahres in einem Artikel auf Spiegel Online zu lesen. Überdies nimmt die Bedeutung älterer Arbeitnehmer weiter zu. Um den Unternehmenserfolg zu sichern, gilt bereits heute, die passenden Mitarbeiter zu finden und ihre volle Motivation für das Unternehmen gewinnbringend zu erhalten. Das ist eine der größten Herausforderungen moderner und zeitgemäßer Führung.

### Wie man durch werteorientierte Führung gewinnen kann

1. Bewusstsein schärfen: Arbeitnehmer haben heute eine starke Position. Bedingt durch den Fachkräftemangel und die Demografie können sie sich ihren Arbeitgeber immer häufiger aussuchen. In manchen Branchen haben die hohe Nachfrage und das geringe Angebot bereits zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse geführt – hin zum „Arbeitnehmermarkt“. Anderen Branchen steht das noch bevor. Doch die Veränderung kommt.

2. Die eigene Rolle als Führungskraft reflektieren und anpassen: Als Führungskraft macht man den Unterschied und ist dafür verantwortlich, wie sein Team performed. Doch wie viel Zeit und Energie verwendet man für die Führung seiner Mitarbeiter und wie gelingt es, seine Mitarbeiter zu einem Hochleistungsteam zu formen?

„Ich sehe meine Rolle als Führungskraft heute darin, meine Kolleginnen und Kollegen durch behutsame und positive Führung anzuleiten und ihnen gerne als Ansprechpartner zur Seite zu stehen. Dabei empfinden meine Kollegen meine Führung als Weg zum Erfolg mit Freude. Dafür investiere ich gerne viel Zeit, denn: der Erfolg gibt mir recht“, sagt etwa André Nensch, Geschäftsleitung Augenoptik bei der SchäferNOHE-GmbH.

3. Kennt man die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und schafft es, diese bei Wahrung der unternehmerischen Interessen und Ziele miteinander zu verbinden?

Laut dem „Gallup Engagement Index 2016“ stellt sich die Bindung deutscher Arbeitnehmer an das Unternehmen wie folgt dar: „Schlechte Chefs kosten die deutsche Volkswirtschaft jährlich bis zu 105 Milliarden Euro.“ Zudem würden gerade einmal 15% der Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufweisen. Ebenso viele hätten innerlich bereits gekündigt. Die übrigen 70% seien emotional gering gebunden und verrichteten lediglich Dienst nach Vorschrift.

### Mitarbeiter erkennen Fehlentwicklungen und schweigen

Trotzdem seien, wie das Meinungsforschungsinstitut Gallup meldet, die deutschen Arbeitnehmer zufrieden. Sie bewerten die ökonomische Lage positiv und fürchten kaum den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Auch die Arbeitseinstellung sei positiv. 77% würden selbst dann weiterarbeiten, wären sie auf das Geld nicht angewiesen.

Und doch ist die Mehrheit der Arbeitnehmer emotional kaum an den Arbeitgeber gebunden. Das wirkt sich auf Faktoren wie Fehlzeiten, Produktivität, Rentabilität, Qualität und Kundenbindung aus. Denn wer sich nicht emotional an den Arbeitgeber gebunden fühlt, zeigt weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – und schweigt häufiger zu Fehlentwicklungen. Laut dem Gallup Institut hätte jeder dritte Mitarbeiter in den letzten zwölf Monaten mindestens ein Mal schwere Bedenken nicht geäußert. Von den Arbeitnehmern ohne emotionale Bindung schwieg fast jeder zweite.

Es stellt sich die Frage, was eine Führungskraft tun kann, um im eigenen Unternehmen diese Zahlen zu verbessern:

1. Eine klare Strategie zu Führung entwickeln und verfolgen
2. Führung leben
3. Feedback als Führungsinstrument regelmäßig einsetzen
4. Fehlentwicklungen erkennen und rechtzeitig korrigieren
5. Die Mitarbeiter fördern und fordern
6. Die Integration Neuer als einen wesentlichen Prozess betrachten
7. Die eigene Führungskompetenz permanent weiterentwickeln

Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, Sozialleistungen, flexible Arbeitszeit oder Urlaubstage würden, wie das Gallup Institut ermittelt hat, zwar eine Rolle spielen. Auf die emotionale Bindung aber hätten diese Punkte kaum Einfluss. Die Möglichkeit, „das zu tun, was man richtig gut kann“ hingegen wiege fünf Mal schwerer als das Gehalt. Wichtig seien außerdem Punkte wie die Führungsqualität, eine herausfordernde, abwechslungsreiche und als sinnvoll empfundene Tätigkeit sowie die Kollegen. Emotionale Bindung wird demnach im direkten Arbeitsumfeld erzeugt. Der direkte Vorgesetzte spielt hierbei folglich eine bedeutende Rolle. „Ich habe sehr treue und langjährige Mitarbeiter, die zum Teil 30 Jahre und länger in meinem Team sind. Mir ist es wichtig, dass ich mit meinen Mitarbeitern so umgehe, wie ich selbst behandelt werden möchte. Ich schaffe eine familiäre Atmosphäre und ich weiß, was der Einzelne braucht, um sich wohlfühlen. Darüber



▲ Nicole Meyer,  
Hörgeräte Meyer GmbH  
(Foto: privat)

mache ich mir viele Gedanken und vor allem Sorge ich dafür, dass Unterschiedlichkeit gelebt werden kann und alle ihr Bestes geben. Das erfordert nicht nur viel Toleranz und Respekt, sondern auch Bewusstsein und die richtige Strategie“, sagt daher Nicole Meyer, Inhaberin der Hörgeräte Meyer GmbH.

### Die unterschiedlichen Generationen und die Herausforderung für Führung

Ein Blick auf die verschiedenen Generationen und deren wesentliche Kennzeichen offenbart die Herausforderungen und Unterschiede. So lautet das Credo der Babyboomer (geboren zwischen 1955 und 1969) etwa „leben, um zu arbeiten“. Sie prägten auch den Begriff „Workaholic“. Das Credo der Generation X oder Generation Golf (geboren zwischen 1965 und 1980) lautet hingegen „arbeiten, um zu leben“. Das berufliche Vorankommen ist ihnen besonders wichtig. Das Credo der Generation Y oder Millennials (geboren zwischen 1980 und 2000) wiederum lautet „Arbeit und Leben verbinden“. Für sie hat die sogenannte Work-Life-Balance große Bedeutung und private Angelegenheiten wollen sie auch mal während der Arbeit regeln können. Gleichzeitig sind sie aber auch bereit, bei Bedarf in ihrer Freizeit zu arbeiten. Das Credo der Generation Z (geboren zwischen 1995 und 2010) schließlich lautet „Hier die Arbeit, da mein Leben“. Sie differenziert also wieder mehr zwischen Arbeit und Privatleben. Nun arbeiten in den meisten Unternehmen mehrere Generationen zusammen. Das bedeutet, dass die Anforderungen an die Führung besonders hoch sind. Doch wie managt man den Wertewandel?

### Wertewandel als Chance begreifen

Dass auch mal vier Generationen mit ihren verschiedenen Werten und Lebenseinstellungen in einem Unternehmen aufeinandertreffen, kann man durchaus als Chance begreifen. Gleichzeitig bedeuten sie aber auch große Herausforderungen. Man muss die Wünsche der neuen Mitarbeiter ansprechen – und die der alten Mitarbeiter bewahren. Viele Unternehmen engagieren deshalb sogenannte Employer Branding Agenturen, die das übernehmen. Hierbei sollte das Ziel sein, gemeinsam den unterschiedlichen Generationen Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein effizientes Miteinander ermöglichen. Gerade für die Generation Y werden sich Unternehmen einiges einfallen lassen müssen, denn



▲ Caren Hohm,  
Hörgeräte Vehr GmbH  
(Foto: privat)

die ist sich der großen Nachfrage an qualifizierten Nachwuchskräften durchaus bewusst.

„In unserem Hause arbeiten mehr als 200 Mitarbeiter in 28 Filialen an unserem gemeinsamen Ziel, unseren Kunden immer ein besonderes, emotionales Erlebnis zu vermitteln. Unsere langjährigen Mitarbeiter sind mehr als 20 Jahre im Unternehmen. Zusätzlich holen wir uns permanent neue Mitarbeiter ins Boot. Größten Wert legen wir auf ständige Weiterentwicklung. Dazu haben wir ein festes Weiterbildungsprogramm mit fachlichen, methodischen und persönlichen Inhalten. Wir kümmern uns sehr darum, dass alle Mitarbeiter ihre Qualitäten einbringen können und gerade die Unterschiedlichkeit ist eine wunderbare und herausfordernde Aufgabe, der wir uns gerne stellen. Daher achten wir auch bei der Auswahl neuer Mitarbeiter besonders darauf, dass sie bereit sind, sich weiterzuentwickeln“, sagen hierzu Axel Nohe und Annette Schweizer, Inhaber und Geschäftsführerin Optik SchäferNOHE GmbH.

### Was treibt den einzelnen im Team an? Wie führt man individuell?

Folgende Fragen können Aufschluss geben:

1. Kennen Sie die wirklichen Antriebskräfte Ihrer Mitarbeiter?
2. Gelingt es Ihnen, durch Ihre Führung die volle Energie Ihrer Mitarbeiter zu erhalten und sie emotional an Ihr Unternehmen zu binden?
3. Ziehen Sie die passenden Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen an?
4. Haben Sie eine gute Mischung unterschiedlicher Typen in Ihrem Team und gelingt es, die Unterschiede gewinnbringend zu nutzen?
5. Ertappen Sie sich dabei, dass Sie des Öfteren andere missverstehen und am Ende des Tages viel Energie gelassen haben?
6. Haben Sie eine klare Personalstrategie und kommunizieren Sie Ihre Ziele und Anforderungen mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig?
7. Was tun Sie konkret für Ihre eigene Weiterentwicklung und die Ihrer Mitarbeiter und wie gehen Sie mit Defiziten um?

Für Arbeitssuchende sind heute Faktoren wie Transparenz, individuelle Rahmenbedingungen, sinnstiftende Tätigkeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten oder persönliche Entwicklung durch Fortbildung entscheidend. „Für mich ist es sehr wichtig, ein kollegiales Team an meiner Seite zu wissen. Durch ein harmonisches Betriebsklima fühle ich mich wohl in meiner Arbeit und kann dieses Gefühl im Umgang mit meinen Kunden zum Ausdruck bringen. Gelegentliches Lob und Anerkennung sind mir ebenfalls wichtig. Dies zeigt mir, dass meine Arbeit geschätzt wird. Was mich besonders motiviert, sind neue und abwechslungsreiche Aufgaben. Über ein ausgeprägtes Fachwissen zu





▲ Edeltraud Vehr,  
Hörgeräte Vehr GmbH  
(Foto: privat)

verfügen, gibt mir Sicherheit und bestätigt mich, meine Kunden optimal zu versorgen und zufriedenzustellen, was mir sehr am Herzen liegt“, erklärt etwa Caren Hohm, Akustikermeisterin und Augenoptikerin Hörgeräte Vehr GmbH.

Steffen Zoller, Geschäftsführer von kununu.com, Europas größter Arbeitgeber-Bewertungs- und Employer-Branding-Plattform sieht es so: „Der Bedarf gerade der jüngeren Generation nach umfassender Information über den nächsten potenziellen Arbeitgeber ist enorm.

Gleichzeitig sorgt die Digitalisierung für eine noch nie dagewesene Transparenz auf dem Arbeitsmarkt. Um sich heute über einen potenziellen Arbeitgeber umfassend zu informieren, reichen ein paar Klicks – auch oder vor allem abseits der Corporate Websites. Authentische Erfahrungsberichte von Mitarbeitern und Bewerbern auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen spielen dabei eine wesentliche Rolle.“ Am meisten recherchiert wird auf kununu.com nach Themen wie Gehalt. Aber auch die Rahmenbedingungen eines Arbeitsplatzes sind wichtig. „Junge Menschen suchen nach einem Job, der zu ihrem Leben passt – nicht umgekehrt“, weiß Sven Zoller.

#### **Arbeitnehmer bewerten Unternehmen heute anders**

Beeindruckende Titel oder ein hohes Gehalt sind längst nicht mehr alles. Sinnstiftung, flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielen für Arbeitnehmer inzwischen wichtigere Rollen. „Glückliches Arbeiten ist das A und O“, sagt dann auch Sabrina Maurer, stellvertretende Filialleiterin, Augenoptikerin und Hörakustikfachkraft. „Ob im Team oder für das eigene Ego – positive Emotionen erleichtern einem alles. Die Motivation ist viel höher und auch ein besonderer Anreiz steckt dahinter. Ganz nach dem Motto „lächle in die Welt hinaus und du bekommst ein Lächeln zurück.“

Auch Edeltraud Vehr, Inhaberin Hörgeräte Vehr GmbH, achtet besonders darauf, dass ihre Mitarbeiter „in fachlicher und persönlicher Hinsicht in unser Team passen.“ Sie erhält oft Initiativbewerbungen von Fachkräften aufgrund von Empfehlungen ihrer Mitarbeiter. „Das macht mich stolz und glücklich und erleichtert die Arbeit ungemein“, sagt sie.

Wer in der Gunst der Mitarbeiter steht, wird also auch künftig passende Mitarbeiter gewinnen und Kunden anlocken können. Wichtig sind hierbei auch die eigene innere Haltung, eine kluge Strategie und die richtige emotionale Umsetzung. Findet man hier das richtige Maß, ist sich der Bedeutung seiner Führungsrolle bewusst, hat man die richtigen Unterstützer auch

von außen mit im Boot und stellt man sich diesen Aufgaben mit Herz und Verstand, wird man in jedem Fall vorne mit dabei sein.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Führen und immer eine gute Resonanz und freue mich, mit Ihnen dazu ins Gespräch zu kommen. |



(Foto: privat)

**Veronika Vehr** begleitet seit mehr als 20 Jahren Unternehmer und ihre Teams dabei, ihren Erfolg in Führung und Vertrieb auszubauen. „Den Unterschied machen immer die Menschen. Ich liebe die Menschen und meinen Beruf und freue mich immer darüber, das Strahlen in den Augen meiner Kunden zu sehen. Dies spornt mich täglich auf's Neue an!“ Mehr erfahren Sie unter [www.vvc.de](http://www.vvc.de)