



Wie bei einem Puzzle setzt sich auch im Unternehmen erst dann ein stimmiges Bild zusammen, wenn alle Mitarbeiter gemeinsam mit den Führungskräften arbeiten.

Foto: alotofpeople – stockadobe.co

Nachwuchsförderung

## Gute Kräfte ans Unternehmen binden

Gute Mitarbeiter zu finden, fällt oftmals nicht leicht. Umso ärgerlicher ist es dann, wenn Talente den Betrieb verlassen. Durch gutes Führen lässt sich das in vielen Fällen vermeiden. Warum das Chefs manchmal schwerfällt und mit welchen Mitteln sie gegensteuern können.

Das Wohl des Unternehmens sollte jeder Führungskraft und jedem Mitarbeiter am Herzen liegen. Geht es dem Unternehmen gut, geht es den Mitarbeitern und Führungskräften gut – und anders herum. Soweit die Theorie. Denn so manche Führungskraft sägt an dem Ast, auf dem sie sitzt. Sicherlich geschieht das oft nicht aus Absicht, vielleicht aber aus fehlender Weitsichtigkeit und aus Angst.

Die Angst vor Veränderung vergrault so manches Nachwuchstalente. Nämlich dann, wenn der Chef alles „beim Alten“ lassen möchte, keine Kritik verträgt und schon „immer alles richtig gemacht hat“. Egoistische Führungstypen denken nur an das „Heute“. Sie fühlen sich durch jüngere bedroht, verbauen ihnen den „Weg

nach oben“. Für Unternehmen kann das zum Problem werden. Bekommt die Nachwuchskraft keine herausfordernden Aufgaben, sondern sieht sich im Handeln und Entscheiden stark eingeschränkt, wechseln junge Menschen oft den Arbeitsplatz. Gerade bei der „Generation Y“, den zwischen 1980 und 1995 Geborenen, sind häufige Arbeitsplatzwechsel keine Seltenheit mehr, oft suchen sie Jobs, die sie erfüllen.

### Nachwuchs anziehen

Steigende Mitarbeiterfluktuation – gerade im Nachwuchsbereich – ist häufig für kleinere und mittelständische Unternehmen (KMU) problematisch. Viele Talente zieht es in Großunternehmen und

Konzerne. Und das, obwohl sie gerade in KMU viele Möglichkeiten hätten: Sie könnten schnell innovative Ideen einbringen und umsetzen, Verantwortung übernehmen, frischen Wind bringen und ihren Weg machen. Genau daran setzten manche Unternehmen an und versuchen, mithilfe von Employer-Branding (Arbeitgebermarkenbildung) ihre Vorteile nach außen zu kommunizieren.

Nicht jedes Talent strebt nach einem hierarchischen Aufstieg oder Statussymbolen. In vielen Fällen reicht es, Mitarbeiter eigenverantwortlicher entscheiden und handeln zu lassen. Oder ihnen die Möglichkeit zu geben, sich weiterzubilden. An diesem Punkt, ist es entscheidend zu wissen, was sich die Nachwuchskraft wünscht. Und das kann man am

besten durch regelmäßige Gespräche, bei denen nicht die erbrachte Leistung, sondern die zukünftige Entwicklung des Mitarbeiters im Vordergrund steht. Das Zauberwort lautet: Partizipation.

## Partizipativ führen

Führungskunst ist, einen Mitarbeiter entsprechend seiner Talente zu fördern und zu entwickeln und ihn an Entscheidungen zu beteiligen. Wer partizipativ führt, der hält sich selbst zurück, lässt los und gibt ab. Natürlich muss man sich als Führungskraft zuerst sicher sein, dass ein Mitarbeiter fähig und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen und dass er eine Herausforderung auch stemmen kann. Das hat nicht nur für die Nachwuchskraft, sondern auch für den Arbeitgeber Vorteile:

- Pläne und Projekte lassen sich schneller angehen und umsetzen.
- Nachwuchskräfte arbeiten engagierter, wenn sie sich als Mensch, nicht als reine Arbeitskraft wahrgenommen fühlen.
- Mitarbeiter identifizieren sich durch wertschätzende Führung stärker mit einem Unternehmen.
- Die Kommunikation verbessert sich und steigert so das Betriebsklima.
- Die Produktivität steigt, die Fluktuation sinkt.

## Führungskräfte In und am Unternehmen arbeiten

Gerade in kleinen Unternehmen spielt jede produktive Arbeitsstunde eine große Rolle. Eine Führungskraft sollte daher genau überlegen, wo ihr Einsatz für das Unternehmen und die Mitarbeiter die höchste Wertschöpfung erbringt.

Auch in Unternehmen, die tatsächlich so klein sind, dass der Eigentümer selbst mitarbeiten muss, sollten Führungsaufgaben nicht vernachlässigt werden. Dazu gehören u. a. die Disposition der Aufträge und der Mitarbeiter, das Zuteilen von Verantwortlichkeiten und die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten.

Neben Konflikt- und Krisenmanagement zählt zu den Aufgaben einer Führungskraft Grundlegendes zu definieren:

- Was genau heißt Qualität?
- Wie soll Qualität kontrolliert werden?
- Was versteht das Unternehmen unter Produktivität?
- Welche Leistungsvorgaben können die Mitarbeiter erfüllen?
- Nach welchen Kriterien wird erbrachte Leistung objektiv gemessen?

Bei der Partizipation behält die Führungskraft die Verantwortung. Die Nachwuchskraft darf aber Mitbestimmen und Mitwirken. Die Steigerung davon ist: die Delegation. Dabei übergibt der Vorgesetzte die Fach- und Führungsverantwortung für einen abgegrenzten Bereich an die Nachwuchskraft. Für diesen Teilbereich trägt dann der Mitarbeiter die volle Verantwortung. Nicht immer funktioniert partizipatives Führen reibungslos. Hält ein Vor-

gesetzter an seiner Verantwortung aus Angst fest, bedarf es einer „Kontrollinstanz“. Das kann eine unabhängige, vertrauenswürdige Person z. B. aus der Personalabteilung sein, die in kurzen Zeitabständen Gespräche mit der Nachwuchskraft und dem Vorgesetzten führt. Probleme treten so schneller hervor und können etwa durch ein Coaching oder eine Weiterbildung dauerhaft behoben werden.

Wolfgang Zechmeister

## Buchtipp Mehr Lebensqualität durch „MeTime“

Immer schneller, höher, weiter! Es wird immer mehr, um was man sich kümmern muss, alles muss noch schneller und effizienter erledigt werden. Die Digitalisierung treibt uns. Immer öfter ertappen wir uns dabei, auf Dinge nur noch zu reagieren – anstatt zu agieren. Doch: Das Gefühl, keine Zeit mehr zu haben, allen gerecht werden zu müssen und immer zu funktionieren, macht den Menschen krank! Erholung, Sport und Freizeit sollen die Wunden heilen.

Die Idee der MeTime-Philosophie ist, sich nicht von seinem Beruf erholen zu müssen, sondern nach Strategien und

Lösungen zu suchen, um in allen Lebenslagen – auch im Beruf – MeTime zu haben. Denn: Alles, was hilft, die Batterien aufzutanken, macht fit und glücklich. MeTime – Zeit für mich! Lesen Sie im Buch „MeTime – eine Philosophie für mehr Lebensqualität“, wie ein Häkchen im Kästchen Ihr Universum verändern kann. Beleuchtet wird in dem Ratgeber u.a. die Unternehmerrealität heute – inklusive Leistungsdruck, Leiterbildern und Überforderung. Auch auf das Thema Burn-out und dessen Prävention geht der Autor ein. Als Werkzeuge fürs Selbstmanagement erläutert er drei Me-

thoden: das Eisenhower-Prinzip, SMART und Alpen. Der Autor Thomas Graber ist mit Leib und Seele erfolgreicher Unternehmer im Handwerk und gibt sein Wissen in Seminaren weiter.

„MeTime – eine Philosophie für mehr Lebensqualität – Zeitmanagement | Stressbewältigung | Burn-out-Prävention“  
Autor: Thomas Graber

1. Auflage 2017

84 Seiten, Softcover

ISBN 978-3-7783-1225-4

Preis: 17,90 Euro

**Zu beziehen ist das Buch im Holzmann-Medienshop.**