

EDGAR K. GEFFROY

Jeder ist ersetzbar – meinen viele Chefs. Doch das stimmt schon lange nicht mehr. Die Situation für Unternehmen wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren radikal ändern. Zukünftig werden Firmen schließen, weil es keine Mitarbeiter mehr gibt, die für sie arbeiten wollen. Firmen werden sich bei den Mitarbeitern bewerben müssen – und nicht mehr umgekehrt. Das ist allerdings bei den meisten Unternehmen noch nicht angekommen.

EDGAR K. GEFFROY

Businessvordenker und Buchautor



© Geffroy GmbH

„

Um den Erfolg des Ganzen immer weiter wachsen zu lassen, muss sich der Mitarbeiter auch immer wieder fragen, ob das, was er macht, noch richtig ist oder ob er seine Aufgaben auch anders lösen kann.“

Viele Branchen leiden schon heute unter dem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern. Zudem nimmt die Zahl der jungen Beschäftigten stetig ab. Manche große Unternehmen reagieren bereits darauf, indem sie mit „Employer Branding“ eigene Programme auf die Beine stellen. (Employer Branding steht für die Arbeitgebermarke und umschreibt die Wahrnehmung von außen als attraktiver Arbeitgeber.) Dieses Konzept wird allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn dahinter keine leeren Floskeln stecken – denn das kommt leider noch viel zu oft vor.

Konkrete Sales Story

Doch wie viele Unternehmen entwickeln bereits eine Sales Story, damit der neue Mitarbeiter

bereit ist, bei ihnen anzufangen? Die Suche nach geeigneten Kandidaten bedeutet heute verkaufen pur. Der Bewerber will wissen, was Sie ihm bieten können. Könnten Sie in wenigen Sekunden einem potenziellen Mitarbeiter erklären, warum er ausgerechnet bei Ihnen anfangen soll? Nein? Diese Frage stellt sich der Bewerber aber, wenn er Ihre Stellenanzeige liest.

Wer seine guten Mitarbeiter und High Potentials halten will, muss sie mit ihren ehrgeizigen Karriereplänen fördern. Unternehmen, die das konsequent umsetzen, werden auf treue und hochmotivierte Mitarbeiter stoßen. Ist die Zufriedenheit unter den Angestellten gut, steigt automatisch der Umsatz. Der Mitarbeiter fühlt sich als Teil des Ganzen und redet auch in der Freizeit gern über das Unternehmen. Er wird zum Botschafter, damit neue Bewerber automatisch zu Ihnen finden. Firmen, die diese Faktoren ignorieren, werden bald nur noch auf dem Papier existieren.

Die Ära des *individuellen Mitarbeiters* ist in vollem Gange. Nur individuelle Mitarbeiter schaffen individuelle Kunden. Deshalb brauchen wir hierzulande einen neuen Führungsstil, der sich von der alten Welt verabschiedet. Ein Führungsstil, der auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters eingeht. Er muss die Interessen des Unternehmens mit den Interessen des Mitarbeiters und des Kunden in Einklang bringen. Das sind die neuen Rahmenbedingungen.

Das Familien-Konzept

Was können wir tun, damit Mitarbeiter nicht nur zur Arbeit kommen, sondern freiwillig länger bleiben und auch am Wochenende Ideen entwickeln? Was können wir tun, damit sie sich in der Arbeit dermaßen ins Zeug legen und ein Engagement mitbringen, das man nicht kaufen kann? Die Antwort ist recht einfach. Am besten kann ich es Ihnen mit einer kleinen Übung veranschaulichen: Nehmen Sie einen Stift und schreiben Sie auf, wie ein idyllisches Familienleben aussieht. Und schon kommen Sie schnell darauf, dass Themen wie Vertrauen, sich gegenseitig helfen und Spaß haben eine gesunde Familie ausmachen. Aber auch das gemeinsame Feiern und die Möglichkeit, etwas manchmal mit offenen Worten auszutragen, gehören dazu. Selbstverständlich ist auch die Liebe mit dabei, die miteinander alles wie ein unsichtbares Band verbindet. Wenn Sie sich für diese Aufgabe genügend Zeit nehmen, kommen Sie schnell auf über 20 Punkte, die eine intakte Familie ausmachen.

Stellen Sie sich im nächsten Schritt die Frage, wenn Sie auf dem Blatt oben „Familie“ wegnehmen und „Firma“ darüber schreiben: Was von all den gesammelten Punkten können Sie wegnehmen? Im Grunde genommen sind es die

gleichen Spielregeln der Zusammenarbeit, wie sie auch in einer Familie existieren. Ich nenne diesen neuen Führungsstil „Family Concept“.

Wenn Sie die Faktoren des Family Concept in der Zukunft nicht berücksichtigen, werden Sie zu jenen Firmen gehören, die schließen müssen, weil Sie keine Mitarbeiter finden.

Die Führungskräfte von morgen müssen sowohl *fordern* als auch *fördern*. Das ist wichtiger als der Aufstieg und eine Gehaltserhöhung. In der alten Welt hielt man diesen Ansatz noch für selbstverständlich: Wer seine Mitarbeiter motivieren wollte, der musste mehr Geld auszahlen. In der heutigen Welt, die wissensbasiert ist, ist Geld nicht immer die richtige Lösung.

Nichts löst eine größere Wirkung aus, als dem Einzelnen das Gefühl zu geben: „Sie sind uns wichtig!“. Heute zählen für das Individuum in der Firma ganz andere Werte. Firmenziele, Respekt und Arbeitsatmosphäre sind für den Einzelnen weitaus wichtiger als nur das Gehalt.

Führung durch Kompetenz

Die Rolle der zukünftigen Führungskraft im Unternehmen wird sich zwangsläufig verändern. Die Hierarchieebenen müssen überschritten werden und eine demokratische Community entsteht. Mitarbeiter begegnen sich auf gleicher Ebene und wählen untereinander die neuen Führungskräfte, weil Führung nun *erworben* und nicht mehr verliehen wird. So ist keiner der Mitarbeiter auf Dauer in dieser Position, sondern es findet regelmäßig ein Wechsel statt.

Jeder Einzelne hat die Möglichkeit, ein Projekt voranzubringen. So kann das Kompetenz-Potenzial jedes Einzelnen ausgeschöpft werden, weil jeder die Chance hat, als Teamplayer Verantwortung zu übernehmen. Mitarbeiter können sich im Unternehmen individuell entscheiden, welche Jobs sie machen wollen. Die eigene individuelle Jobdescription wird mit dem Unternehmen vereinbart, und dann geht es los.

Männer wie Frauen werden zukünftig ihr Arbeitsleben völlig anders gestalten; Firmen werden sich darauf einstellen müssen. Familienunfreundliche, unflexible Arbeitszeiten führen dauerhaft zu einer hohen Fluktuation. Und das führt wiederum zu einer hohen Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern, was die Umsätze beeinträchtigt. Es ist ein Teufelskreis. Mitarbeiter, die frisch von der Uni kommen, wollen anders arbeiten als Menschen, die gerade Eltern geworden sind. Auch die älteren Menschen stellen sich ihren Arbeitsalltag ganz anders vor. Das wird nur funktionieren, wenn man den Menschen konsequent in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie stellt.

Mitarbeitermotivation

Neben der Kundenbeziehung wird in Zukunft auch die Mitarbeiterkultur über den Erfolg von Unternehmen entscheiden. Nur wenn die Rahmenbedingungen für den einzelnen Menschen stimmen, ist der langfristige Markterfolg sicher.

LEBEN
DIE
WIRTSCHAFT

Aber nicht nur eine neue Art der Führungskraft entsteht, sondern auch ein neuer Typ Mensch als Mitarbeiter. Er muss für den Kunden Lösungen schaffen, die punktgenau passen und nicht von der Stange sind. Dafür muss er mit der Fähigkeit ausgestattet sein, immer wieder neu zu denken und sich auf Neues einzulassen. Um den Erfolg des Ganzen immer weiter wachsen zu lassen, muss sich der Mitarbeiter auch immer wieder fragen, ob das, was er macht, noch richtig ist oder ob er seine Aufgaben auch anders lösen kann.

Technik hilft im Alltag

Eine große Rolle, um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, werden technologische Innovationen spielen. Ich habe den Eindruck, dass wir auch hier erst ganz am Anfang stehen. Eine der Entwicklungen, die unser Alltagsleben einfacher und individueller machen wird, ist die künstliche Intelligenz. Dieser Trend wird ein Motor für die Individualisierung des Kunden sein. Weltweit sind Unternehmen aktiv, um damit neue Service-Konzepte zu realisieren. Vorneweg geht wieder einmal Apple, allerdings auch hier dicht gefolgt von Google. Apple hat mit dem System „Siri“ einen ersten Schritt getan, indem es einen Assistenten auf den Markt gebracht hat. Es ist abzusehen, dass bald ein Assistent unseren Alltag begleiten wird.

Dem Menschen durch künstliche Intelligenz den Alltag zu erleichtern, hat sich auch die britische Supermarktkette Tesco zur Aufgabe gemacht. In Südkorea ist das Unternehmen unter dem Namen „Home plus“ vertreten und hat dort ein Konzept entwickelt, um einfacher und schneller den wöchentlichen Einkauf zu erledigen. So ist es möglich, schon einzukaufen, während man noch auf die Bahn wartet. Denn an den Metro-Stationen gibt es fotoreale Nachbildungen von Supermarktregalen und unter jedem der abgebildeten Produkte befindet sich ein QR-Code, der über ein Smartphone eingelesen werden kann. Schon ist das Produkt im Warenkorb des Home plus Online-Shops, und in wenigen Stunden wird die Bestellung zum Konsumenten nach Hause gebracht.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und überlegen Sie, wie Sie Ihre Unternehmenskultur so ausrichten können, dass Ihre Mitarbeiter jeden Tag inspiriert genug sind, um neue Kundenlösungen zu entwickeln. Heute müssen Sie Ihre Kunden begeistern und verblüffen. Das fängt bei den Rahmenbedingungen, sprich den Mitarbeitern, an. Wenn Ihnen das gelingt, inspirieren Sie wiederum Ihre Kunden, die für Sie spontan zu aktiven Verkäufern werden. Verblüffte Kunden sorgen für aktive Mund-zu-Mund-Propaganda und nebenbei machen Sie Ihre eigene Konjunktur.