

1 Marktveränderungen erkennen und die grundsätzliche Einstellung verändern

Selbstverständlich war auch in der Vergangenheit das Thema Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterentwicklung immer ein wichtiger Bereich in den meisten Unternehmen, jedoch scheint sich speziell in den letzten Jahren einiges schleichend geändert zu haben. Was genau sind die Ursachen für diese Veränderungen, die sich auch bei den Unternehmen der fünf Freunde zeigen?

Hier nur einige Beispiele: Engpässe bei der Suche nach Auszubildenden, veränderte Erwartungshaltungen in Bezug auf Job und Karriere, höhere Wechselbereitschaft, regionale und branchenspezifische Engpässe bei der Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Arbeitgeber-Bewertungsportale, Unmengen an Stellenbörsen und noch mehr Stellengesuche, Elternzeit und unbezahlte, längere Auszeiten, Mitspracherecht in Bezug auf Inhalte und Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten, eine stärkere Wahrnehmung und aktive Bewertung von Führung und vieles mehr.

Auf der Arbeitgeberseite werden Themen wie Nachhaltigkeit und Messbarkeit von Weiterbildungsmaßnahmen öfter hinterfragt. Auch werden interne Bereiche, die früher weniger Aufmerksamkeit bekommen haben, genauer betrachtet und diese bekommen einen neuen Stellenwert. Dies hat in den vergangenen Jahren erst die Finanzabteilung und dann auch den Bereich IT stark in ein anderes und neues Licht gebracht. Nun ist der Bereich Mitarbeiter bzw. die Personalabteilung stärker in den Fokus gerückt. Die Ursachen sind, wie oben beispielhaft aufgelistet, zahlreiche und offensichtlich.

Dieses Buch erhebt nicht den Anspruch, alle Bereiche im letzten Detail zu beleuchten, sondern vielmehr einen Überblick zu schaffen und praxisorientierte und erprobte Wege aufzuzeigen, wie man mit den noch kommenden Veränderungen, unter Einsatz vorhandener Ressourcen an Zeit und Mitteln, das Bestmögliche für das eigene Unternehmen erreichen kann. Es ist für Praktiker und Anwender geschrieben und ich verzichte bewusst auf den Einsatz von Fachsprache, soweit dies möglich ist. Des Weiteren verweise ich nur selten auf wissenschaftliche Theorien oder Managementlehren, sondern schreibe über konkrete Beispiele und eigene Erfahrungen, die über die letzten 25 Jahre meine Tätigkeit geprägt haben.

Ich will Ihnen aufzeigen, dass es auch für mittelständische Unternehmen viele Möglichkeiten gibt, den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und ich möchte Ihnen belegen, dass es oftmals Kleinigkeiten und außergewöhnliche Ideen sind, die Ihren Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.

1.1 Marketing für Endkunden – ein kurzer Blick in die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Bevor wir uns wieder den fünf Freunden zuwenden, sollten wir einen kleinen Ausflug in die Vergangenheit und zu einem anderen Thema unternehmen. Ich habe diesen Rückblick und die daraus folgenden Auswirkungen schon in vielen Vorträgen und Workshops beleuchtet. Dabei habe ich immer wieder festgestellt, dass viele Unternehmer und Personalverantwortliche die Veränderungen der letzten Jahre noch nicht verinnerlicht bzw. vollständig realisiert haben.

Was hat Marketing für Endkunden mit Mitarbeiter-Marketing zu tun? Dies möchte ich Ihnen anhand von sehr klaren und deutlichen Beispielen aufzeigen und Sie dazu anregen, Ihre bestehende Sichtweise zumindest zu hinterfragen.

Marketing wird heute definiert als ganzheitliche Unternehmensführung, die alle Bereiche des Unternehmens einschließt. Das heißt Marketing ist letztlich alles, was das Unternehmen betrifft, eine umfassende Konzeption allen Handelns im Unternehmen, ausgerichtet auf die Erfordernisse des Marktes, so beschreibt es die klassische Marketing-Literatur (vgl. zum Beispiel Kotler/Keller/Bliemel 2007, Weis 2015).

Dies beginnt zunächst bei der Zielsetzung des Unternehmens mit dem Management-Fokus des Unternehmers bzw. des Unternehmens, geht über die darauf aufbauende Geschäftsdefinition bis hin zum bestehenden und/oder zukünftigen Geschäftsportfolio, also die Produkte und Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet, nicht mehr anbieten will oder neu in das Portfolio aufnehmen will. Dann ist letztendlich festzustellen, welche Produkte und Dienstleistungen in welcher Phase der Marktentwicklung und im Vergleich zum Wettbewerb stehen. Wenn das Unternehmen diese Analyse durchlaufen hat, kann es sinnvolle strategische Entscheidungen und nachgelagerte Aktivitäten unternehmen.

Als nächster Schritt geht es im klassischen Marketing um die strategischen Entscheidungen, wie zum Beispiel welche Positionierung das Unternehmen im Markt anstrebt, ob es sich eher eine marktführende Rolle oder eine Rolle als Nachahmer vornimmt, und natürlich welche Marktsegmente, also welche Kundengruppen, es für sich gewinnen will. Und schließlich auch darum, welche Wege es strategisch einschlägt, um dann diese Kundengruppen zu erreichen.

All diese Themen haben Sie sicherlich in Ihrem Unternehmen genau oder mindestens annähernd definiert und längst in Ihre tägliche Praxis umgesetzt.

Wenn sich nun ein Unternehmen in einem Marktsegment befindet, in dem die Nachfrage nach seinen Produkten und Dienstleistung größer ist als das Angebot, das von allen Unternehmen im gleichen Marktsegment offeriert wird, spricht man von einem Verkäufer-Markt. Dies heißt in der Praxis, dass die Anbieter die

Spielregeln bestimmen können und der Käufer eher in einer Art »Bittsteller«-Rolle ist.

Diese Verkäufer-Markt-Situation war in vielen Branchen nach dem 2. Weltkrieg über Jahre und Jahrzehnte die tägliche Realität. Kunden, die die angebotenen Produkte und Dienstleistungen erwerben wollten, waren im Überfluss da und die Unternehmen verhielten sich oftmals nicht sehr kundenorientiert, sondern gaben den Kunden eher das Gefühl, dass sie doch froh sein konnten, überhaupt ein Produkt zu bekommen. Es war in diesem Marktumfeld auch nicht im Übermaß notwendig, Werbemaßnahmen und aktives Verkaufen zu forcieren.

Dies war für viele Unternehmen eine angenehme und fast unbeschwerte Zeit, jedenfalls in Bezug auf die Kundengewinnung. Das Thema Kundenbindung wurde nicht näher beachtet, da der Aufwand einen Neukunden zu bekommen ungefähr den gleichen Aufwand bedeutete, wie der einen bestehenden Kunden mit verschiedenen Maßnahmen zum erneuten Kauf zu motivieren.

1.2 Der Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt in vielen Bereichen des Endkundenmarktes

Was passierte jedoch, als sich die Anzahl der Anbieter massiv erhöhte, also neue Anbieter aus dem In- und Ausland hinzutraten und der Markt kippte, also der Verkäufer-Markt sich sukzessive in einen Käufer-Markt verwandelte. Unternehmen stellten oftmals über Nacht fest, dass die Nachfrage nach ihren Produkten enorm abnahm und die Umsätze wegbrachen. Eine Heerschar von Beratern und Spezialisten machte sich auf den Weg und erdachte neue Methoden, um die Kunden wieder zum Kauf der eigenen Produkte zu bewegen. Werbung in allen Medien nahm zu, Sonderaktionen wurden angeboten und das Thema Kunde wurde zur Chefsache.

Dies alles kennen Sie sicherlich aus Ihrer eigenen Branche und Ihrem Unternehmen, da es heute, auf Grund der hohen Markttransparenz und der Vielzahl von Anbietern aus allen Herren Länder kaum noch Märkte gibt, die sich in einer Verkäufer-Markt-Situation befinden.

Selbst so alte Märkte wie der Weinanbau und -handel, so sagte mir mein gut informierter und interessierter Weinhändler, haben sich nach über 2000 Jahren um die letzte Jahrtausendwende von einem Verkäufer- zu einem Käufer-Markt gewandelt. Er begründete dies mit dem enormen Zuwachs an Wein-Anbauflächen in Regionen wie Südamerika, Südafrika, Kalifornien und Australien, um nur die Wesentlichsten zu nennen.

1.3 Was sind die Auswirkungen auf das Endkundenverhalten durch diese Veränderung

Was genau passiert denn eigentlich mit dem Verhalten des Käufers, wenn dieser sich für Produkte interessiert und feststellt, dass er ein wirklich großes Angebot hat und sich daher in einem sogenannten Käufer-Markt befindet. Folgende typischen Charakteristika kann man einem solchen Käufer zuschreiben:

- Er will Angebote vergleichen.
- Er will den bestmöglichen Preis erzielen.
- Er will die maximalen Serviceleistungen bekommen.
- Er will kostenfreie Zusatzleistungen.
- Er will das individuelle Produkt für sich haben.
- Er will informiert und gut betreut werden.
- Er will König sein.
- Er will jederzeit sein Produkt kaufen können.
- Er will maximale Bequemlichkeit.
- Er will eine Kundenkarte oder einen Kundenclub mit vielen Vorteilen.
- Er will volle Transparenz.
- Er will seinen Liefertermin und zwar sofort.
- Er will sofortige und qualifizierte Serviceleistungen, wenn etwas mit dem Produkt nicht funktioniert.

Alle diese Forderungen kennen Sie, vielleicht mehr oder weniger stark ausgeprägt, von Ihren Kunden. Und die erfolgreichen Unternehmen haben in den letzten Jahren Millionen investiert, um all diesen Forderungen Stück für Stück gerecht zu werden. Innovative Werbekampagnen wurden entwickelt, Abläufe optimiert, die Mitarbeiter zum Thema Kundenorientierung geschult, die Produkte und Serviceleistungen wurden immer individueller. Kundenclubs, Kundenkarten, Rabattsysteme und vieles mehr wurde aus dem Erdboden gestampft, um dem neuen Kundenverhalten Rechnung zu tragen und um die bestehenden Kunden langfristig zu binden.

Mittlerweile haben sich die meisten erfolgreichen Unternehmen an die Situation des Käufer-Marktes gewöhnt und wissen, wie sie damit bestmöglich umgehen können. Und diese Entwicklung und der daraus resultierende Druck auf die Unternehmen lassen durch die Globalisierung auch nicht nach, da ja jederzeit irgendwoher ein potenzieller Mitbewerber kommen könnte, der den Kunden ein besseres oder günstigeres Angebot präsentieren könnte.

1.4 Übertragung des veränderten Kundenverhaltens auf den internen Kunden (Mitarbeiter)

Wenn wir nun unseren Blick wieder in Richtung Arbeitsmarkt bzw. Ressource Mitarbeiter zuwenden und die Entwicklung der letzten Jahre näher beleuchten, kann man, ohne ein Arbeitsmarktexperte zu sein, feststellen, dass sich in vielen Branchen und Regionen der Arbeitsmarkt von einem Verkäufer-Markt zu einem Käufer-Markt entwickelt. In neuen Worten gesprochen von einem »Arbeitgeber-Markt« in einen »Arbeitnehmer-Markt« wandelt.

Diese Entwicklung ist eher schleichend und hat in ihrer Stärke immer etwas mit vielen verschiedenen Faktoren zu tun.

Diese Faktoren können zum Beispiel folgende sein:

- saisonale Schwankungen,
- regionale Besonderheiten,
- aktuelle Branchensituation,
- regionale Wettbewerbssituation,
- neue Berufsfelder, die teilweise noch nicht genügend ausgebildet werden,
- konjunkturelle Faktoren,
- wirtschaftliche und politische Gesamtsituation,
- demographische Entwicklungen,
- Überalterung der Bevölkerung,
- uninteressante und damit aus der Mode gekommene Berufsbilder,
- Digitalisierung
- und einige mehr ...

Diese möglichen Faktoren haben und hatten eben einen unterschiedlichen Einfluss auf den Veränderungsprozess des Arbeitsmarktes und die Sichtbarkeit der Auswirkungen wird deshalb sehr unterschiedlich deutlich. Zusätzlich haben Sondereffekte wie die Finanzkrise beginnend in 2008 zu temporären Verschiebungen geführt und die Entwicklung teilweise noch intransparenter gemacht.

1.5 Wechsel vom Verkäufer- (Arbeitgeber-) zum Käufer- (Arbeitnehmer-)Markt

Falls Sie ein Unternehmen führen bzw. für die »Ressource Mitarbeiter« in Ihrem Unternehmen zuständig sind, und sich dank der oben genannten Faktoren eher in einem Arbeitnehmer-Markt befinden, sollten Sie sich Folgendes genauer vor Augen führen. Das Mitarbeiterverhalten wird sich in diesem Marktumfeld dramatisch ändern. Vielleicht haben Sie verschiedene Veränderungen bereits selbst erfahren, jedoch muss ich Sie noch etwas beruhigen, da dies wahrscheinlich eher die sogenannte Spitze des Eisberges war.

Alleine die demographische Entwicklung der kommenden Jahre wird diese Veränderungen nämlich weiter vorantreiben: Die Menschen in Deutschland werden immer älter und die Zahl der Kinder ist weiterhin unter dem bestandserhaltenden Niveau, das heißt es sterben mehr Menschen als Kinder geboren werden. Die Geburtenzahl, die im Jahr 1964 mit fast 1,2 Millionen Geburten ihren Höhepunkt erreicht hatte, ist bis heute auf rund 673000 im Jahr gesunken. Während die Geburtenrate in Deutschland abnimmt, steigt die Lebenserwartung dagegen beständig an. Die Lebenserwartung liegt heute bei 77 (bei Männern) bzw. 82 Jahren (bei Frauen). Bis ins Jahr 2050 wird ein Anstieg auf 83 Jahre bei Männern und auf 88 Jahre bei Frauen erwartet.

Diese beiden Entwicklungen führen gemeinsam zu einer Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung. Die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter wird ohne Zuwanderung von heute 45 Millionen bis 2030 um gut 15 Prozent sinken – auf dann nur noch etwa 37,5 Millionen (Vgl. <http://www.foerderland.de/managen/personal/talent-management/demographischer-wandel/die-entwicklung-in-deutschland/>).

Betrachten wir doch einmal ganz nüchtern und pragmatisch, was passieren wird, indem wir die oben geschilderte Verhaltensweise eines Kunden in einem Käufermarkt zu Hilfe nehmen und dieses Verhalten direkt auf den Mitarbeiter im Arbeitnehmer-Markt transferieren.

Der Mitarbeiter will:

- den besten Job,
- die beste Ausstattung,
- eine leistungsgerechte Entlohnung,
- ein angenehmes Betriebsklima,
- eine exzellente Führungskraft,
- volle Transparenz,
- flexible, auf seine individuelle Situation zugeschnittene Arbeitszeiten,
- Zeit für Auszeiten und Familie,
- keine unnötigen Anfahrts- und Reisezeiten,
- ein stressfreies Arbeitsumfeld,
- mehr Verantwortung,
- sinnhafte und interessante Tätigkeiten,
- persönliche Anerkennung und Lob,
- ein Umfeld, das Fehler zulässt und keine Angst vor Demütigung
- und vieles mehr ...

Jetzt werden Sie sich sagen, dass das doch etwas übertrieben ist und für eine Vielzahl Ihrer Mitarbeiter das alles gar nicht angemessen wäre, da sie nicht die notwendige Arbeitsleistung und Arbeitseinstellung haben. Dies kann für diese Gruppe Ihrer Mitarbeiter vielleicht sogar gelten, aber ich spreche hier von Ihren besten Mitarbeitern. Ihren Leistungsträgern, die die wesentlichen und wichtigen Tätig-

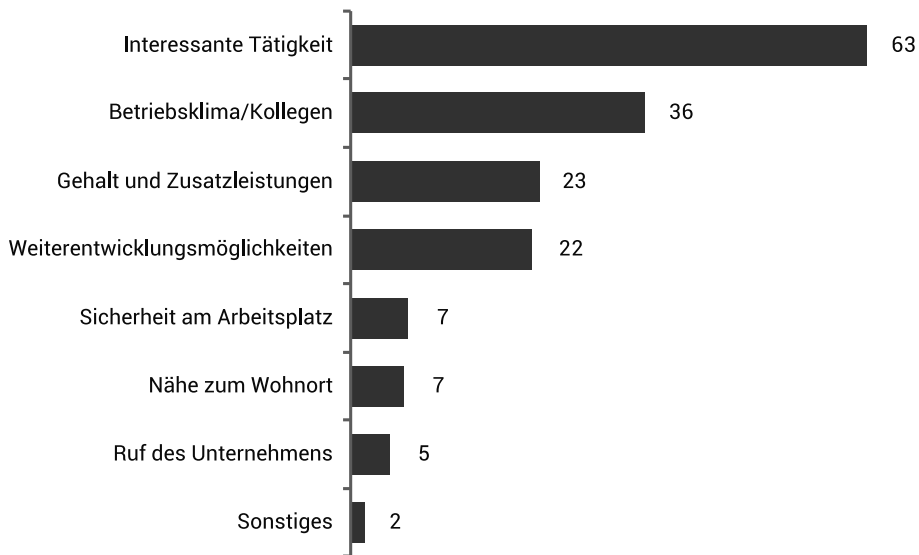


Abbildung 1.1: Die wichtigsten Faktoren für einen idealen Job (BEIGROUP Unternehmensbefragung 2013 *Mögen Sie Ihren Job?*)

keiten in Ihrem Unternehmen machen und ohne die Sie Ihr Unternehmen nach kurzer Zeit schließen oder verkaufen könnten.

Die gute Nachricht ist, dass viele Mitarbeiter noch gar nicht erkannt haben, dass sie sich in einem veränderten Arbeitsmarktumfeld befinden und noch immer viele Dinge, die ihnen nicht gefallen und die sie permanent demotivieren, akzeptieren, da sie in einem Arbeitgeber-Markt groß geworden sind und mehr hinnehmen, als sie unbedingt müssten.

Außerdem haben unsere Schulbildung und unsere gesellschaftlichen Normen dazu geführt, dass ein häufigerer Wechsel des Arbeitgebers als nicht positiv bewertet wird. Beständigkeit und langjährige Loyalität werden bei einigen Unternehmen immer noch als wichtige Eigenschaft bei Mitarbeitern angesehen. Aber diese Sichtweise ändert sich, da die meisten Unternehmen feststellen mussten, dass ihre Märkte und Kunden, die sie bedienen, sich immer schneller ändern, die Produktinnovation überall zunimmt und sie somit flexible Mitarbeiter benötigen, die diesen ständigen Weiterentwicklungsprozess auch handhaben können. Dazu benötigt man andere Talente als Beständigkeit und Festhalten an alten Abläufen.

Es sind heute Mitarbeiter gefragt, die mit den sich ständig verändernden Marktbedingungen und Arbeitsbedingungen zurechtkommen und diese meistern können.

Praxistipp:

Die alten Tugenden Beständigkeit und Kontinuität werden auch in der Arbeitswelt durch die neuen Tugenden Veränderungsbereitschaft und Flexibilität abgelöst.

1.6 Auswirkungen auf das Arbeitnehmergehalten innerhalb der verschiedenen Generationen

Hinzu kommt nun ein natürlicher und alterungsbedingter Generationenwechsel in vielen Unternehmen. Dieser Generationenwechsel wird in den nächsten Jahren zu einer massiven Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter im Arbeitnehmermarkt führen. Menschen, die heute um die 30 Jahre alt sind, haben eine vollständig andere Vorstellung von ihrer Tätigkeit, dem Arbeitsumfeld und den Arbeitsbedingungen.

Diese Menschen sind es erfahrungsbedingt gewohnt, dass sich Märkte, Zustände, Produkte, Firmen etc. viel schneller ändern und dass man sich diesen Veränderungen schneller anpassen muss. Sie sind in einer Ära aufgewachsen, in der Wissen jederzeit für jeden zugänglich ist, eine hohe gefühlte Transparenz herrscht und die Erde »klein« geworden ist.

Es gibt zu den verschiedenen Generationen und deren Verhaltensmustern umfassende Studien und Publikationen, die ich hier nicht wiederholen möchte, da sie das eigentliche Thema dieses Buches sprengen würden (vgl. zum Beispiel Gaedt 2014, Hurrelmann/Albrecht 2014).

Zusammenfassend kann man jedoch festhalten, dass diese neue Generation, die sogenannte »Generation Y«, deren Mitglieder etwa zwischen 1980 und 1995 geboren sind, bereits erkannt hat und durch unterschiedliche Medien immer mehr feststellt, dass sich die Bedingungen massiv zu ihrem Vorteil verändert haben.

Hier ein einfaches Beispiel. Falls Sie früher unzufrieden mit ihrem Job waren, musste diese Unzufriedenheit so dauerhaft und stark ausgeprägt sein, dass Sie sich die Mühe gemacht haben, sich eine Zeitung oder mehrere Zeitungen zu kaufen und Stellenanzeigen zu studieren. Dann kam der lang andauernde Bewerbungsprozess mit einer Vielzahl an Bewerbungen, die zum Großteil nicht oder nur sehr langsam beantwortet wurden, eventuell Einladungen zu Bewerbungsgesprächen und so weiter. Natürlich hat sich dies in den letzten 15 Jahren stark verändert, jedoch haben viele Mitarbeiter diese oftmals frustrierende und mühsame Erfahrung aus ihrer Vergangenheit noch immer abgespeichert.

Die neue Generation nutzt heute fast alle Social-Media-Netzwerke wie Xing, LinkedIn oder Facebook. Diese digitalen Netzwerke warten gar nicht darauf, dass Sie sich bewerben, sondern Sie bekommen unaufgefordert täglich oder zumindest wöchentlich passende Jobangebote vorgeschlagen. Selbst ich als selbstständiger Unternehmer und Geschäftsführer bekomme diese Angebote andauernd unaufgefordert zugeschickt.

Das bedeutet, dass Ihr guter Mitarbeiter sich nicht einmal aktiv bemühen muss, sondern er oder sie wird permanent mit Angeboten bombardiert. Somit reicht schon eine temporäre Unzufriedenheit oder Demotivation aus, dass man sich die

leicht zugänglichen Angebote mal näher ansieht und dann vielleicht feststellt, dass der Bewerbungsprozess wesentlich professioneller umgesetzt wird. Die Tatsache, dass der unzufriedene Mitarbeiter auf Grund der digitalen Jobbörsen viel mehr Transparenz bezüglich freier Stellen, Gehaltsgefügen, Arbeitgeberimages, Arbeitgeberbewertungen und möglichen potenziellen neuen Arbeitgebern hat und der Zugang bequem und kostenfrei von zu Hause oder per Smartphone möglich ist, erhöht die Bereitschaft, sich mal umzusehen, um ein Vielfaches.

Praxistipp:

Ein unzufriedener Mitarbeiter muss sich heute nicht mehr aktiv um Jobangebote kümmern, diese kommen, dank der modernen Medien, eigenständig und andauernd auf ihn zu. Dies erhöht natürlich eine mögliche Wechselbereitschaft.

1.7 Erkenntnisse aus diesen Veränderungen für die Gegenwart und Zukunft

Was sind also die wesentlichen Erkenntnisse, die wir aus diesen gesamten Entwicklungen ziehen sollten:

- Wenn sich Marktverhältnisse ändern, profitieren am meisten die Unternehmen, die das frühzeitig erkennen und sich darauf schneller einstellen als ihre Mitbewerber.
- Da der Arbeitsmarkt sich unaufhaltsam vom Arbeitgeber-Markt zum Arbeitnehmer-Markt entwickelt, ist es notwendig, die Verhaltensveränderungen der Mitarbeiter genauer zu betrachten.
- Es ist genau zu analysieren, wie sich meine Mitarbeiterstruktur heute und in den nächsten fünf Jahren verändern wird und was dies für konkrete Auswirkungen auf mein Unternehmen haben wird.
- Die älteren Generationen sollten die teilweise als unbekanntes und ungewohntes Verhalten von Mitarbeitern abgetanen Einstellungen ernst nehmen und nicht als neumodischen Spleen abtun. Auch unsere Generation wurde von unseren Eltern manchmal als seltsam eingestuft.
- Laut einer Studie der Online-Jobbörse StepStone gemeinsam mit dem Marktforschungsinstitut TNS vom November 2015 bei der 1000 Personen befragt wurden, ergaben sich folgende Ergebnisse:
 - Jeder Vierte der 20- bis 59-Jährigen plant einen Jobwechsel im Jahr 2016.
 - 24 Prozent sind aktuell aktiv auf Jobsuche.
 - Weitere 28 Prozent behalten Stellenausschreibungen im Blick.
 - Nur drei Prozent planen, innerhalb des eigenen Unternehmens aufzusteigen.
 - Fast 60 Prozent gehen davon aus, gute Chancen am Arbeitsmarkt zu haben.

Dies ist auf der einen Seite eine schlechte Nachricht, da dies sicherlich auch für Mitarbeiter aus Ihrem Unternehmen gilt, aber auch eine gute Nachricht, da es anderen Unternehmen auch so geht.

- Die aktuellen und zukünftigen Märkte benötigen Mitarbeiter mit hoher Flexibilität und Weiterentwicklungsbereitschaft. Diese Eigenschaften führen auch auf dem Arbeitsmarkt zu verstärkter Wechselbereitschaft und vermehrten Arbeitgeberwechseln.
- Dies bedeutet, dass der Aufwand für Einstellung, Einarbeitung und Integration in den nächsten Jahren weiter steigen wird.
- Auch der Aufwand für Wiedereingliederungen und die Pflege von ehemaligen Mitarbeitern, die ja wieder zurückkommen können oder ihr Unternehmen öffentlich bewerten werden, wird steigen.
- Die Unternehmen, die heute bereits neue Wege im Umgang mit ihren Mitarbeitern gehen, werden die Talente anziehen, die sie benötigen, um erfolgreich am Markt zu bestehen.

1.8 Veränderung der Einstellung in allen Bereichen des Unternehmens

Bevor ich den Punkt »Veränderung der Einstellung« näher beleuchten will, möchte ich Sie an einer sehr persönlichen eigenen Erfahrung teilhaben lassen, bei der ich einen gravierenden Einstellungswandel vollzogen habe.

Wie wahrscheinlich die meisten von Ihnen, bin ich in eine ganz normale staatliche Schule gegangen. Nach vier sehr angenehmen Jahren Grundschule habe ich mich mehr schlecht als recht durch das Gymnasium gequält und, dank elterlichem Nachdruck, letztendlich mit einem Abitur erfolgreich abgeschlossen. Da es bei mir so war, dachte ich, wird es auch bei meinen Kindern so werden. Das schaffen die schon, ich habe es ja auch so gemacht, und dass ich noch zwei Jahre nach dem Abitur früh um sechs Uhr aus dem Schlaf geschreckt bin, da ich geträumt hatte, dass ich heute abgefragt werde, hatte ich mittlerweile auch verdrängt.

Erst als ich mich dank eines damaligen Bekannten mit dem Thema Hirnforschung und den wesentlichen neuesten Erkenntnissen zum Thema Lernen in Schulen auseinandergesetzt habe, wurde mir klar, dass ich meine Erfahrungen genauer bewerten und meine Einstellung nochmals überdenken sollte.

Nachdem ich mich intensiv mit der Thematik und mit den verfügbaren Informationen auseinandergesetzt habe, vieles aus meiner Sicht Neues, kritisch hinterfragt habe, gewann ich eine völlig neue Sichtweise. Dass daraus dann vier Jahre später aus einer Elterninitiative ein neues und einzigartiges Gymnasium entstanden ist, mein Bekannter heute ein Freund und einer meiner Vorstandskollegen des Gym-

nasiums ist, und ich diese Entwicklung aktiv mit begleiten durfte, ist noch heute für mich eine außergewöhnliche Entwicklung.

Da Sie in Ihrem Unternehmen viele Mitarbeiter und Führungskräfte haben, die eher die alten Zeiten des Arbeitsmarktes im Bewusstsein haben und die sich immer wieder wundern, wenn junge Mitarbeiter gern ein halbes Jahr unbezahlte Auszeit möchten oder ihnen die Inhalte und die Arbeitsgestaltung wichtiger ist als klassische Statussymbole, werden Sie nur dann eine Veränderungen in Ihrem Unternehmen realisieren können, wenn alle wichtigen Bereiche die sich verändernde und bereits veränderte Situation und deren Folgen wirklich realisiert und akzeptiert haben.

Solange die Einstellung Ihrer Führungskräfte sich an alten Werten und Verhaltensweisen orientiert, werden diese alle Weiterentwicklungsprozesse, ob sie nun aus der Chefetage oder aus der Personalabteilung kommen, ablehnen oder nur sehr widerwillig mittragen. Aus diesem Grund ist es zunächst wichtig, die oben besprochenen Themen im Kreise der Führungskräfte zu diskutieren und gemeinsam die Einstellung aller zu überprüfen. Erst wenn Ihr Team sich der Entwicklung und der neuen Anforderungen an den Arbeitgeber bewusst ist, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in eine neue Richtung weiterentwickeln können und von den neuen Entwicklungen profitieren können.

Praxistipp:

Prüfen Sie in Ihrem Unternehmen die aktuelle Einstellung Ihrer Führungsteams bezüglich der Marktveränderungen zum Arbeitnehmer-Markt.

1.9 Welchen Nutzen hat die neue Einstellung und wo liegen die Chancen für Ihr Unternehmen bzw. die Risiken, wenn Sie nichts unternehmen?

Als Unternehmer frage ich mich natürlich immer nach dem konkreten Nutzen, wenn ich etwas verändern oder grundsätzlich Zeit in etwas investieren soll. So sollten auch Sie sich konkret fragen, wo denn die wesentlichen Chancen und Risiken in der Investition liegen, sich mit Ihrem Team und mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Aus den Erfahrungen meiner Zusammenarbeit mit unseren Mandanten lassen sich im Wesentlichen folgende Vorteile ableiten, die dafür sprechen, den Weiterentwicklungsprozess gemeinsam anzugehen:

- Sie lernen als Unternehmer oder als Personalverantwortlicher sehr viel über ihre verantwortlichen Mitarbeiter sowie deren Einstellungen und Motivationen. Dies hilft ihnen in der Zusammenarbeit auch für viele weitere Themen im Unternehmen.

- Gemeinsam sammeln Sie viel mehr neue Anregungen und Ideen, wie das Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen kann.
- Ihre Mitarbeiter werden dann die gemeinsam getroffenen Entscheidungen zum Großteil aktiv mittragen und die Umsetzung kann in viel kürzerer Zeit und dadurch wesentlich kostengünstiger realisiert werden.
- Ihre Mitarbeiter werden es schätzen, dass sich die Unternehmensleitung und die Personalabteilung mit diesen Themen ernsthaft auseinandersetzt und diese Wertschätzung wird Ihnen auch bei anderen Gelegenheiten wieder entgegengebracht.
- Es besteht auch mehr Verständnis dafür, dass das Unternehmen nicht immer alles umsetzen kann und dass manches auch eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.

Vielleicht werden Sie noch weitere Vorteile für sich erkennen und auch erleben.

Vielleicht sagen Sie ja jetzt, da könnte man doch noch etwas warten, da im eigenen Unternehmen die angesprochenen Probleme der fünf Freunde oder andere Auswirkungen noch nicht so stark sichtbar sind. Und vielleicht ändert sich ja der Arbeitsmarkt wieder in einen Verkäufer-Markt und dann waren die Anstrengungen eventuell zu früh oder sogar teilweise unnötig.

Das erinnert mich an einen befreundeten Unternehmer aus der Reisebürobranche, der mir vor ca. zehn Jahren gesagt hat, dass »diese Sache mit dem Internet schon wieder vorbeigeht, ist sicherlich nur so eine Erscheinung und warum sollte man sich denn verrückt machen lassen«. Leider musste er dann fünf Jahre später sein Unternehmen notgedrungen an eine große Kette verkaufen, da das Internet doch nicht einfach wieder wegging.

Sie können also das Thema noch etwas zur Seite legen und hoffen, dass es dann doch nicht so schlimm wird. Da die Entwicklung jedoch in den nächsten Jahren massiv an Dynamik gewinnen wird (Stichwort demographische Entwicklung) und Ihr Unternehmen, wenn es nicht mit der Zeit geht, kaum mehr die besten Talente am Arbeitsmarkt bekommt oder sogar seine besten Mitarbeiter verliert, können Sie sich selber vorstellen, was dies für Ihr Unternehmen heißt. Dies wäre ungefähr so, als wenn Sie heute noch ohne Webseite, E-Mail und Softwaresysteme Ihr Unternehmen führen wollten.

Wenn Sie Ihre Entscheidung getroffen haben, das Thema zur Chefsache zu machen beziehungsweise Ihre Geschäftsleitung von der Notwendigkeit überzeugt haben, ist die richtige Vorgehensweise von großer Bedeutung.

Ich habe oft die Erfahrung gemacht, dass, wenn Unternehmenslenker solche Entscheidungen nur nach unten mitteilen und somit die Umsetzung anweisen, dieser Weg sehr langwierig und von den wichtigen Menschen im Unternehmen nicht oder nicht vollständig mitgetragen wird. Auch die Beauftragung eines Beratungsunternehmens, dass für sie ein fertiges Konzept entwickelt und dieses fertige Kon-

zept dann präsentiert, erzielt oft nicht den erwünschten Erfolg und landet dann manchmal nur in der Schublade.

Binden Sie deshalb unbedingt ihr Führungsteam in den gesamten Prozess mit ein und machen Sie sie zu Beteiligten. Immer wenn dies bei meinen Mandanten so umgesetzt wurde, waren die Umsetzungserfolge hervorragend und es war unter dem Strich schneller, günstiger und nachhaltiger. Manchmal kann es jedoch sinnvoll sein, sich einen Umsetzungsberater zu Rate zu ziehen, der jedoch hauptsächlich den Prozess organisiert, inhaltlich beratend zur Seite steht und Sie und Ihr Team bei der Umsetzung unterstützt.

Wenn wir kurz zu unseren fünf Freunden und deren Unternehmenssituationen zurückkommen, kann man festhalten, dass sie alle Ursachen bzw. Gründe hatten, sich mit dem Thema näher auseinanderzusetzen. Die Ursachen sind zwar teilweise völlig unterschiedlich, jedoch münden diese alle im Wesentlichen in eine ähnliche Richtung. Und ich hoffe, es ist mir mit meinen Ausführungen gelungen, Sie für das Thema zu öffnen und Sie zum nächsten Schritt zu motivieren.

Bevor nämlich eine sinnvolle, praxis- und ergebnisorientierte Mitarbeiter-Marketing Strategie erarbeitet werden kann, sollten die wesentlichen Unternehmensziele und die jeweilige Planung festgelegt werden. Nur auf Basis dieser Ziele und der daraus folgenden Planung können die für Ihr Unternehmen relevanten Bausteine für Ihr unternehmensbezogenes Mitarbeiter-Marketing-Konzept festgelegt und miteinander verknüpft werden. Letztendlich geht es ja darum, dass Ihr Mitarbeiter-Marketing Ihre Unternehmensziele unterstützt und Ihnen kurz-, mittel- und langfristige messbare Ergebnisse bringt.

Praxistipp:

Nur wenn die Unternehmensziele klar definiert sind, kann ein sinnvolles Mitarbeiter-Marketing-Konzept entwickelt werden und erfolgreich im Sinne der Unternehmensziele umgesetzt werden.

