

Workshop

Das Lebensfreundliche Unternehmen

*Führung, Organisation & Leitbilder -
Instrumente zur Fachkräftesicherung?*

Impulsvortrag von Sven Lehmann

20. September 2017, Kloster Alzella



Lebensfreundliche Unternehmen
mehr als anwendbare Instrumente zur Fachkräftesicherung

SL | Marketing & Management

Zum Nachdenken

Unser Zeitalter ist stolz auf Maschinen, die denken,
und blickt misstrauisch auf Menschen, die zu denken versuchen.

H. Mumford Jones, 1892-1980, Schriftsteller

aus: „Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung“,
Systemisches Management im 21. Jahrhundert, Cyrus Achouri, Gabal Verlag, Seite 9



© 2017

Überblick

- Was ist denn Fachkräftesicherung?
- Führung und Organisation – Spektrum und Unterschied
- Leitbild(er) und Unternehmenskultur(en)
- Tipps & Thesen, Hinweis INQA & Offensive Mittelstand
- Fallbeispiele



2011 titelte die Zeitschrift des Bundesinstitutes für Berufsbildung noch ...



© 2017

Was ist Fachkräftesicherung überhaupt?

- Aus **Sicht von Unternehmen** muss es mindestens zwei Dinge bedeuten:
 - tolle **Menschen** (Mitarbeiter) **begeistern, im Unternehmen zu bleiben** und
 - tolle **Menschen** (Mitarbeiter) **begeistern, zum Unternehmen zu kommen.**
- Grundsätzlich offene Frage:

Welche Maßnahmen und Instrumente sind dafür geeignet und wirksam?

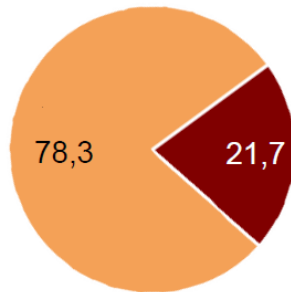


Fachkräftebedarf der Unternehmen in den letzten 5 Jahren, nach Unternehmensalter¹⁾

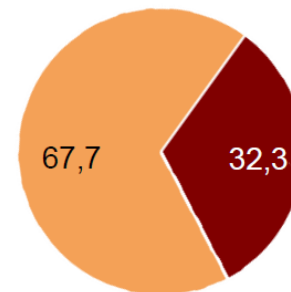
Unternehmensalter ...

in %

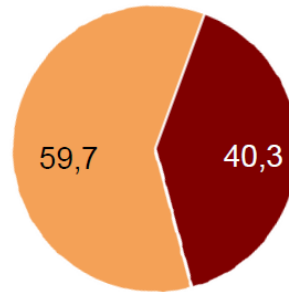
... bis einschließlich
5 Jahre



... 6 bis einschließlich
10 Jahre



... über 10 Jahre



n=364

■ Nein, kein Bedarf ■ Ja

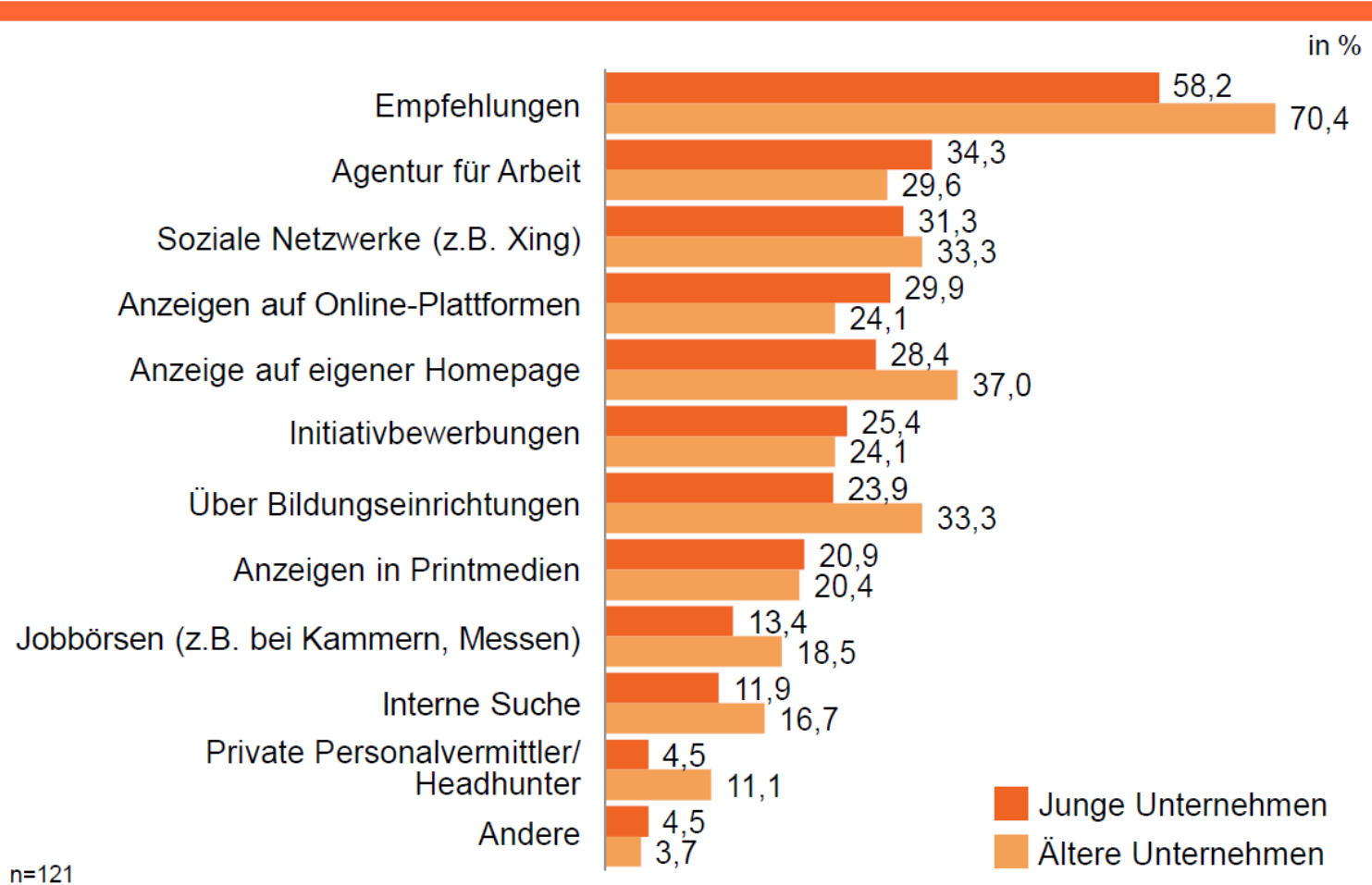
© IfM Bonn 15 1507 035

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.



© 2017

Suchwege nach Fachkräften¹⁾



© IfM Bonn 15 1507 016

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.



© 2017

Empfehlungen

Wann kommt es denn zur Empfehlung?

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Mitarbeiter oder Kunden oder Lieferanten, etc., mein Unternehmen als **Arbeitsort und damit auch als Lebensort** empfehlen?

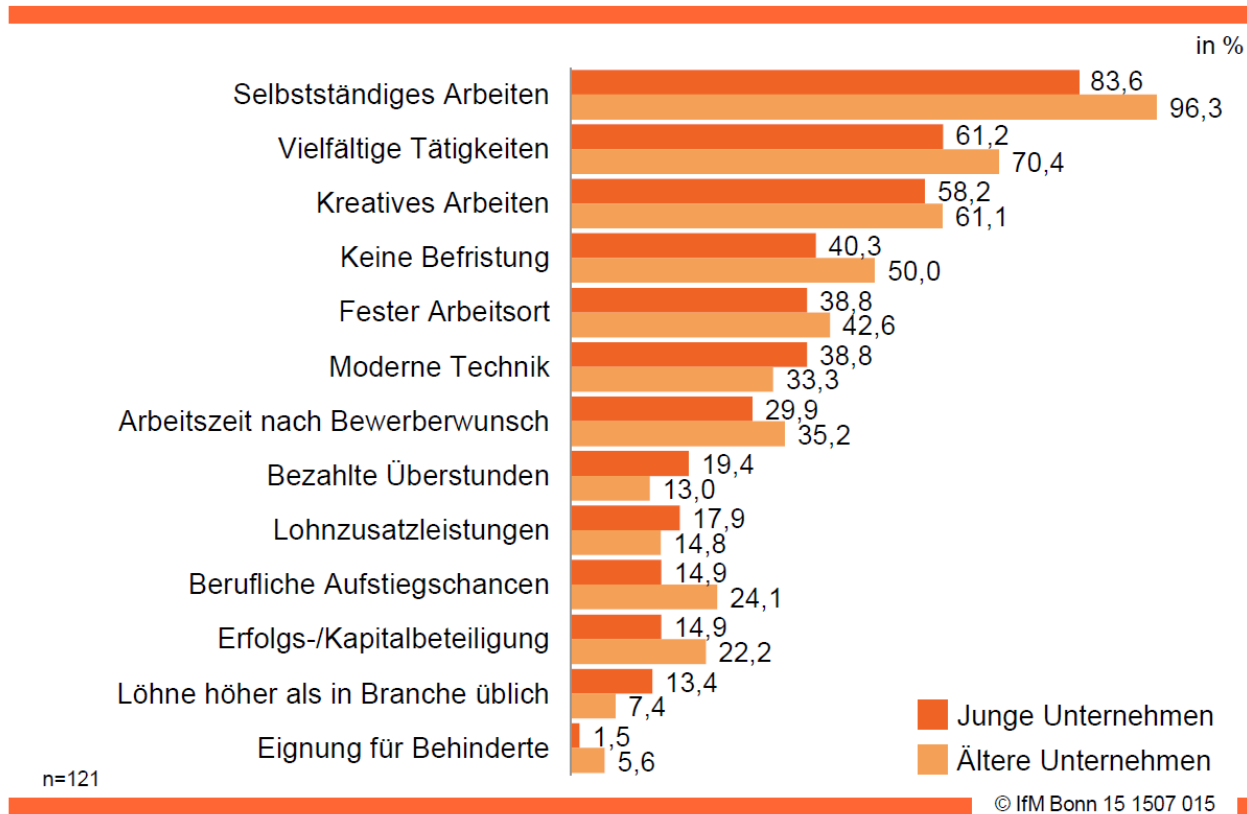


Ein großes Thema von Unternehmens- und Führungskultur!



© 2017

Arbeitsplatzcharakteristika, mit denen Unternehmen um Fachkräfte werben¹⁾



Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.



© 2017

Die drei wesentlichen Attraktivitäten ...

- selbständiges Arbeiten
- vielfältige Tätigkeiten und
- kreatives Arbeiten

... stehen sowohl mit **Führung als auch mit Organisation in deutlicher Verbindung** und werden von **der Arbeits- und Organisationspsychologie** seit Jahrzehnten als notwendige Voraussetzungen für **psychisch gesunderhaltendes Arbeiten** gesehen.

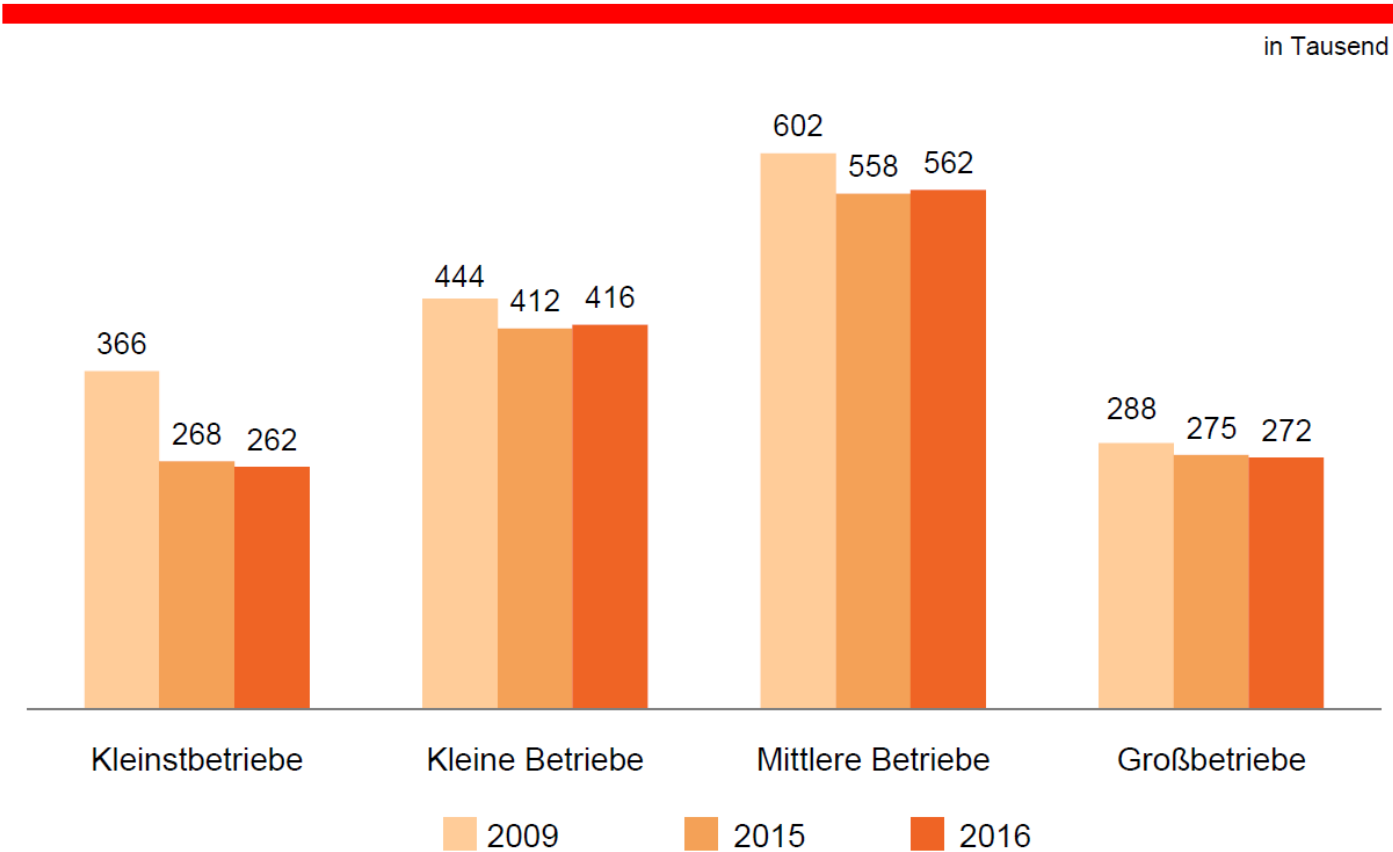


Aber wie realisieren im Unternehmensalltag???
Lebensfreundliches Unternehmen vs. Ergebnisdruck

... interessanter Fakt und möglicher Widerspruch an dieser Stelle:
Seit Jahren steigen Ausfallzeiten aufgrund von Krankschreibungen wegen primär psychischer Ursachen!



Auszubildende mit Ausbildungsvertrag nach Betriebsgröße⁵⁾



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Sonderauswertung der Beschäftigtenstatistik im Auftrag des IfM Bonn; Berechnungen des IfM Bonn

© IfM Bonn 16 1409 028



© 2017

Führung und Organisation (Management)

Was ist der Unterschied?

... Steven Covey's Dschungelbeispiel



© 2017

Führung und Management (Organisation) ist ...

Führer befassen sich damit, was die **Dinge für die Menschen bedeuten.**
Manager befassen sich damit, **wie die Dinge gemacht werden.**

Abraham Zaleznik (1924-2011, Organisationspsychologe)

Führer tun **das Richtige.** Manager **tun die Dinge richtig.**

Warren Bennis (1925-2014, Wirtschaftswissenschaftler)

Führung konzentriert sich auf die **Erschaffung einer gemeinsamen Vision.**
Management ist das Gestalten der Arbeit. ... Es geht dabei um Kontrolle.

George Weathersby, Manager

Führung verändert die Realität – Management bewahrt die Realität.

Sven Lehmann



Führung als „organisierte Triebbefriedigung“ auf der einen Seite

„Von Natur aus ist der Mensch auf Leistung programmiert; es kommt nur darauf an, dieses Potenzial in der richtigen Weise zu aktivieren. ... Man muss dafür sorgen, dass die Menschen ihre Triebe in der Arbeitswelt befriedigen können.“

aus dem Klappentext des Buches „Führen durch Fordern – Die BioLogik des Erfolges“, von Cube, Dehner, Schnabel, Piper Verlag München, 2003



© 2017

und Führung als Epiphänomen auf der anderen Seite

„Faktisch ist Führung damit ein gemeinsam geteilter sozialer Einflussprozess ..., der erklärt, wie kollektive Aktivitäten entstehen, und zur Erreichung verschiedenster anerkannter, manchmal gar gemeinsamer Ziele beiträgt – einzelne „Gallionsfiguren“ ... können dies durchaus in einem besonderen Maße repräsentieren.“

aus „Entzauberung der Führungsmythen“, Prof. Dr. Jürgen Weibler, Professor für BWL, insbesondere Personalführung und Organisation an der Fernuniversität Hagen, Veröffentlichung ROMAN HERZOG INSTITUT e. V., München, 2013, Seite 40



Sowie Vielfalt von Führung(en) im menschlichen Alltag

- Gesprächsführung
- Geschäftsführung
- Führerschein
- Personalführung
- Unternehmensführung
- Führungszeugnis
- Gesunde Lebensführung
- Kontoführung
- Maschinenführung
- Eine Führung durch eine „Welt“ – Museum oder Unternehmen
- etc.



Etwas führen, jemanden anderes führen, sich selbst führen.

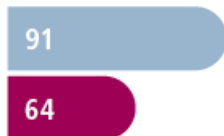


Führung zwischen Wunsch und Wirklichkeit ⁶⁾

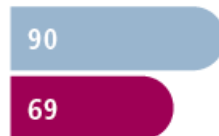
- ! Wichtigkeit in Punkten
- ☺ Zufriedenheit in Punkten



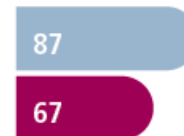
Lohn/Gehalt



Führungsqualität



Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben



aus „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“, Datenerhebung 02. bis 06.2013,
5004 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte befragt



© 2017

Aber: Die große Herausforderung im Alltag ...

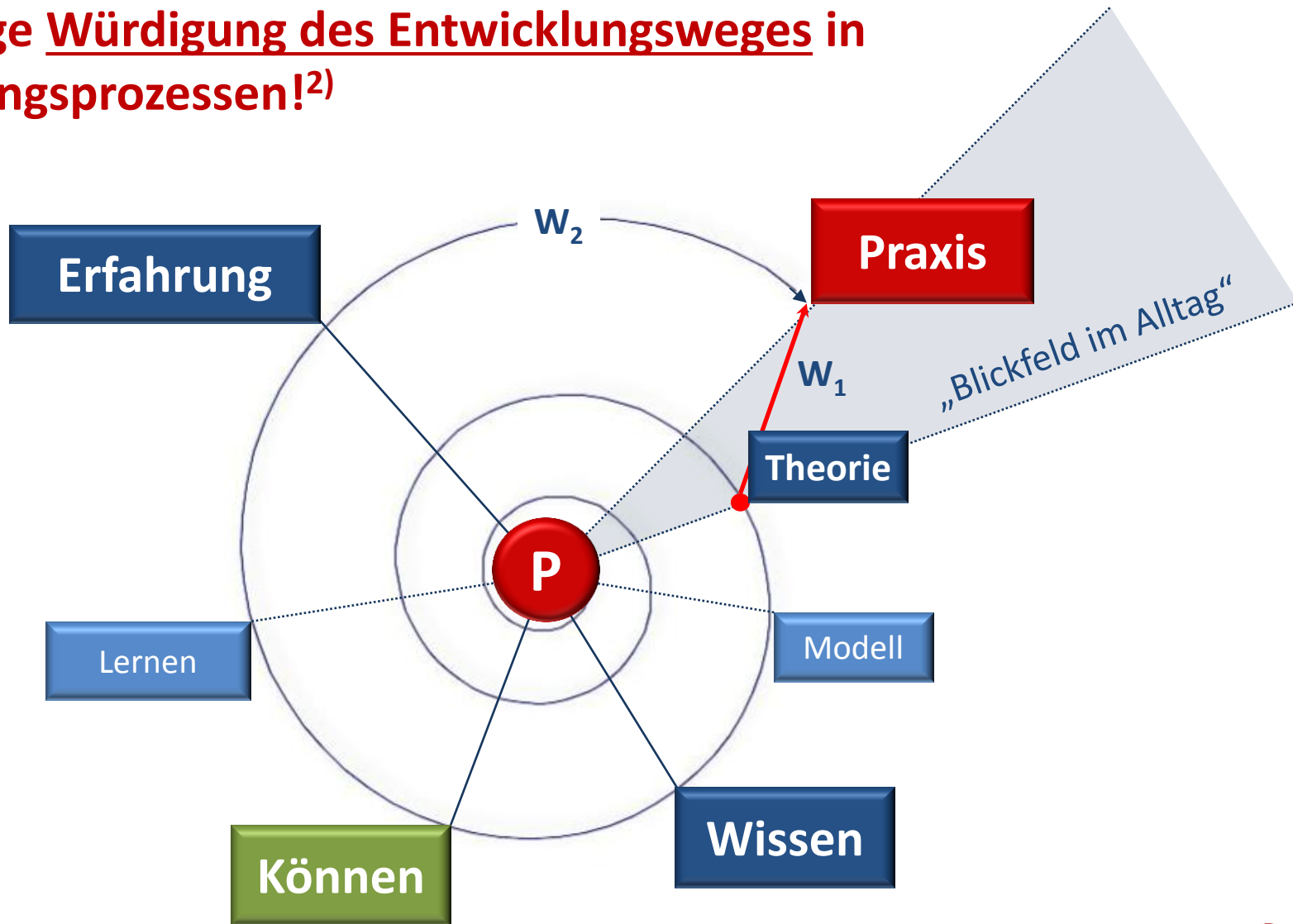
... erfolgreiche Verhaltensveränderung!?



© 2017

Von der Theorie zur Praxis – wie nahe wirklich beieinander?

Notwendige Würdigung des Entwicklungsweges in Veränderungsprozessen!²⁾



Potenzial 



© 2017

Stichwort Leitbild(er) und Vision(en)

Was genau machen wir? (Vision, Mission)

Wie und warum genau machen wir das? (Philosophie)

Unternehmenskultur

Werte die gelebt werden

etc. ...



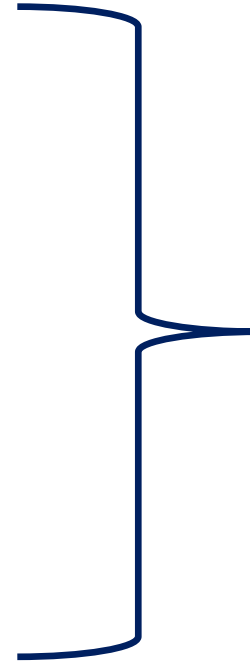
Alleinstellung, die nicht kopiert und fast nur durch Menschen kommuniziert werden kann!



© 2017

Fallbeispiel: 10 Gründe bei HaCon, in Hannover, zu arbeiten⁴⁾

1. Zukunft gestalten
2. Betriebsklima
3. Flache Hierarchien
4. Flexible Arbeitszeiten
5. **Life-Work-Balance**
6. Leibliches Wohl
7. Standort
8. Büros
9. Sport und Wellness
10. Wir feiern die Feste...



**Lebensfreundliches
Unternehmen ...
Es ist sinnvoll hier zu
arbeiten und zu leben!**

HaCon Ingenieurgesellschaft mbH,
Softwareunternehmen, über 300 Mitarbeiter,
über 33 Jahre am Markt, www.hacon.de



© 2017

Sinn und Glück ... was soll das im Unternehmen?

„Sinn ist dort, wo ein Zusammenhang ist.

Wenn Menschen Zusammenhänge sehen, sind sie von Sinn erfüllt.“

aus „Glück und seine Bedeutung für die Wirtschaft“, Wilhelm Schmid, freier Philosoph in Berlin und außerplanmäßiger Professor an der Universität Erfurt, Veröffentlichung ROMAN HERZOG INSTITUT e. V., München, 2013, Seite 18

Mindestens sucht der Unternehmer
sein Glück, warum nicht alle?!



© 2017

Tipps zu Führung, Organisation, Leitbild und Co. für die Fachkräftesicherung

- entwickeln Sie Ihr(e) **Leitbild(er)**, min. ein internes ...
- **überprüfen Sie Ihr Führungsverhalten**, Ihren Führungsstil und Ihre Möglichkeiten, auf situative Herausforderungen gut zu (re-)agieren
- **Überprüfen Sie regelmäßig Anspruch und erlebe Wirklichkeit**, nicht nur im Bereich Führung, im Unternehmensalltag!
- arbeiten Sie mit den Mitarbeitern an der **Potenzialentfaltung** aller
- **Gesundheitsmanagement** muss nicht kompliziert sein, führen Sie eines ein
- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation
- klare **Festlegung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen**
- geben Sie Impulse zu sinnvollen Ritualen und nehmen Sie die Impulse aus der Organisation auf, Führung ist eine tägliche Aufgabe!
- reflektieren Sie Verhalten und den Nutzen daraus
- reduzieren Sie sinnlosen Energieverbrauch!
- **Schaffen Sie Raum für Entfaltung**



Thesen zu Führung, Organisation, Leitbild und Co. für die Fachkräftesicherung

- **Maßnahmen und Möglichkeiten zur Fachkräftesicherung** in KMU hängen u. a. von der Unternehmenssituation, der Branche und der Perspektive des Inhabers bzw. GF ab.
- **Ressourcen dafür müssen geschaffen** und im Unternehmensalltag nützlich eingesetzt werden.
- Erfolgreiche **effektive Führung muss erarbeitet** werden und gewinnt stetig an Bedeutung (Motivationsfaktor).
- Effiziente **Organisation ist nur noch Hygienefaktor!**
- Aus unternehmensstrategischer Sicht kann man von einem **Wettbewerb der Leitbilder, Visionen, Ideen und Produkte um Talente** sprechen.
- Voraussetzung für das **Leben mit Vielfalt** ist die Bereitschaft dazu.
- Die **Perspektive „Leben im Unternehmen oder auf Arbeit“** ist kein Luxus, sondern der nächste **Schritt zum Überleben** vieler Unternehmen hier in der Region!
- **Aktuelle Entwicklungen** (z. B. die fortschreitende Digitalisierung) stellt die **Sicherung von Fachkräften** vor wieder neue **Herausforderungen**, bringen aber auch viele **Chancen** mit sich!
- **Ausgewogenheit zw. Berufs- und Privatleben wird durch Leben auf Arbeit gefördert!**



Lösungen & Fälle, Diskussion



© 2017

Quellenangaben

- 1) Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte, Autorenkollektiv, IfM-Materialien NR. 247, Bonn, 2016
- 2) Unternehmensberatung SL | Marketing & Management, Sven Lehmann, Eilenburg, 2016, <http://www.streuverluste.de/fuehrung-management-praxisbezug-theorie-veraenderung/>
- 3) Fotos: www.anz-verlag.de
- 4) http://www.hacon.de/unternehmen/Karriere/die_top_ten_gruende, abgerufen 11.09.2017
- 5) Kleinstbetriebe bleiben im Wettbewerb um den Fachkräfte-Nachwuchs benachteiligt, Pressemitteilung, IfM Bonn, 08. August 2017
- 6) Monitor, Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität, INQA, Mai 2015



Impressum

SL | Marketing & Management
Sven Lehmann
Dr.-Külz-Ring 15
D-04838 Eilenburg

Telefon: 0 34 23 - 60 34 06
Telefax: 0 34 23 - 60 46 72
Internet: www.streuverluste.de
Business-Blog: www.streuverluste.de/aktuelles
Blog: www.sven-lehmann.de
E-Mail: beratung@streuverluste.de
Twitter: <https://twitter.com/streuverluste>

