

Schlüssel zum Nachwuchs

Wer junge Mitarbeiter gewinnen will, muss an seiner Unternehmenskultur schrauben. Diese ist jungen Menschen heutzutage besonders wichtig. Allerdings gibt es da in vielen Betrieben noch Luft nach oben, weiß Mediator Tobias Nitzschke.

Durch Ihre Arbeit wissen Sie, wo es in Unternehmen hakt. Wo müssen Betriebe ansetzen, um den Nachwuchs zu gewinnen – und zu halten?

An ihrem Verständnis für die nachfolgende Generation. Junge Leute zieht es dorthin, wo sie ernst genommen und geschätzt werden. Viele Studienergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeiter häufig gehen, weil es an der Kommunikation zwischen ihnen und den Führungskräften hapert. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels müssen Unternehmen hier nachbessern.

Was genau läuft denn schief bei der Kommunikation?

Nehmen Sie einen Azubi oder einen jungen Mitarbeiter, der am Sonntag eine E-Mail an den Geschäftsführer schreibt, ohne zuvor seinen direkten Vorgesetzten auf das Thema anzusprechen oder ihn in den Mailverkehr mit einzubeziehen. Solche oder ähnliche Situationen kommen immer wieder vor. Für den Vorgesetzten ist das ein unmögliches Verhalten, das auf fehlende Reife hindeutet. Dabei hat das nichts mit Reife zu tun, sondern mit der Lebenswirklichkeit der jungen Menschen. Sie sind ständig mit der Welt vernetzt und eine flexible Kommunikation mit schneller Rückmeldung und flachen Hierarchien gewohnt.

Das heißt, Unternehmer sollen mit alten Hierarchien brechen?


Das wäre zu weit gegriffen und zu einseitig. Es geht vielmehr darum, die jungen Menschen zu verstehen und sich auf sie einzustellen. All ihre Vertreter lassen sich ohnehin nicht in einen Topf werfen. Chefs müssen schauen: Ist das eine Person, die eng geführt werden muss, oder jemand, der seine Arbeit lieber frei gestaltet? Durch eine solche Individualisierung lassen sich Fachkräfte halten.

Genauso wichtig ist es, sie überhaupt erst anzulocken. Ist das der Schlüssel dafür?

Der Schlüssel ist es nicht, aber sicherlich ein Baustein. Arbeit ist für die heutige Generation keine bloße Notwendigkeit mehr, sondern ein Weg, um sich selbst zu verwirklichen. Daher müssen Chefs eine Unternehmenskultur definieren, in der sich die Mitarbeiter wiederfinden und die sie anzieht. Vielen Betrieben fehlt allerdings eine Vision, an der sich alle Mitarbeiter orientieren können und die in allen Abteilungen gelebt wird.

Wie finden Unternehmer denn zu ihrer Kultur passende Mitarbeiter?

Dafür müssen sie ein Anforderungsprofil für die Mitarbeiter festlegen, die in ihren Betrieb passen. Auch das fehlt in vielen Fir-



„Wichtig ist, nicht an Lob zu sparen. Die heute 18- bis 20-Jährigen sind sehr empfänglich für Wertschätzung – das geht leider in vielen Unternehmen unter.“



Tobias Nitzschke

Wenn Unternehmen Konflikte lösen müssen, dann ist Tobias Nitzschke ihr Mann. Der Wirtschaftspsychologe und Mediator kommt allerdings nicht nur ins Haus, wenn es brennt – sondern zeigt Firmen auch, wie es gar nicht erst zu Konflikten kommt. In seinen knapp 15 Jahren Berufserfahrung hat er sie unter anderem dabei unterstützt, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche einzuführen, ihr Changemanagement umzusetzen oder ein Konfliktmanagement aufzubauen. Seine Devise: Viele Probleme lassen sich mit der richtigen Unternehmenskultur deutlich einfacher lösen – das gilt auch für den Fachkräftemangel.

Vielleicht arbeitet er besonders akribisch, geht analytisch vor oder kann gut kommunizieren. Besser ist es, Persönlichkeitstests zu machen. Früher waren sie unerschwinglich, heute sind sie deutlich günstiger zu erwerben. Firmen gewinnen damit wertvolle Informationen für ihre Auswahlentscheidung und erfahren darüber hinaus, wo zukünftig Stärken und Entwicklungsfelder des neuen Mitarbeiters liegen.

Sollten sich Betriebe angesichts des Fachkräftemangels nicht schlichtweg damit zufriedengeben, überhaupt jemanden zu bekommen, der ihren fachlichen Ansprüchen genügt?

Manche sagen tatsächlich, sie nehmen alles, was sie bekommen können – aber diese Unternehmer sehen nicht die Kosten, die dafür anfallen, die Person zu integrieren: Qualifikation, Entwicklung, Anpassung – das verschlingt alles Zeit, Geld und Nerven. Die Erfahrung zeigt außerdem: Mitarbeiter gehen früher oder später, wenn sie nicht in den Betrieb passen.

Was bedeutet das für den Alltag von Führungskräften?

Sie sollten regelmäßig Feedback-Gespräche mit den Mitarbeitern führen. Nicht immer 30 Minuten lang – das ist zu viel und bei den eng getakteten Zeitplänen heutzutage gar nicht mehr machbar. Stattdessen gilt es, kürzere Gespräche zu führen, aber dafür häufiger, um sich stets gegenseitig Rückmeldung zu geben. Wichtig ist, dabei nicht an Lob zu sparen. Die heute 18- bis 20-Jährigen sind sehr empfänglich für Wertschätzung – das geht leider in vielen Unternehmen unter.

Wie loben Chefs denn richtig?

Hier hilft die sogenannte ABC-Formel. Die Buchstaben stehen für drei Sätze: „Du hast A gemacht. Dadurch ist es zu B gekommen. Ich fühle C – weiter so, vielen Dank.“ Auf unser Interview bezogen, sähe das so aus: „Sie hören mir zu, zeigen Interesse und geben Impulse. Dadurch fühle ich mich ernst genommen und mitgenommen. Ich fühle mich gut, vielen Dank dafür.“ Das alles kostet gerade mal 20 Sekunden.

men – was fatal ist für die Personalgewinnung. Seneca sagte: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“

Und wer ist der richtige?

Viele versuchen, das herauszufinden, indem sie im Vorstellungsgespräch nach Interessen und Hobbys fragen – das bringt sie aber nicht weiter. Stellen Sie sich jemanden vor, der sich für den Bau bewirbt und sagt, er spiele gern Geige. Zunächst denkt jeder, das passe nicht. Dabei hat Geigespielen überhaupt keine Aussagekraft darüber, ob jemand auf eine Baustelle passt oder nicht.

+ Drei typische Job-Konflikte – und ihre Lösung.

Was tun bei zu lauten Arbeitskollegen, dicker Luft im Büro oder Streitigkeiten via E-Mail? Tobias Nitzschke erklärt, wie Sie kleine Bürokonflikte charmant lösen.

profil.ikk-classic.de