

Talente gewinnen – Unternehmen dafür fit machen!

Meine These - Ihr Nutzen

Dr. Thomas Troger-Bumann

(aus Reden, Vorträgen oder Vorworten des Autors über die letzten 25 Jahre – hier ein Teilauszug aus dem Jahre 2006 am ICD Kongress in Davos)

Geschätzte Damen und Herren

Nehmen Sie an, wir wären jetzt im Jahre 2012. Die Babyboomer-Generation geht langsam der Pensionierung zu. Hinzu kommt, dass bereits heute jeder 4. Mann und jede 6. Frau zwischen dem 60. Altersjahr und ihrer Pensionierung eine IV-Rente erhält. Die Besetzung der Arbeitsplätze mit guten Mitarbeitenden wird damit je länger je schwieriger und dieser Trend wird sich insbesondere bereits schon ab Beginn des nächsten Jahrzehnts auch im Gewerbesektor verstärken. Und dieser Zeitpunkt steht kurz bevor. Eigentlich ist es bereits kurz vor zwölf. Wohl können sie mit steigenden Löhnen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ködern - aber für wie lange? Denn als Unternehmer wollen sie ja schliesslich ein Unternehmen, das konkurrenzfähig bleibt und die Lohnschraube ist spätestens in dem Moment angezogen, in dem die Konkurrenz ihnen davonläuft und wirtschaftlicher arbeitet und höhere Gewinne ausweist und ihnen damit den Marktanteile abnehmen kann. Der Lohn wird zwar immer ein wichtiges Element für einen Mitarbeitenden darstellen, aber nicht das allein entscheidende Kriterium bleiben. Der bevorstehende Mangel an guten Arbeitskräften und der Kampf der Unternehmen um die qualifizierten Arbeitskräfte, um alle vorhandenen Stellen und die Schlüsselstellen eines Unternehmens wirklich besetzen zu können, wird die Zeit ab rund 2012 entscheidend mitprägen.

Es kommen damit plötzlich andere Kriterien zum Tragen, die eigentlich bereits heute bei vielen, aber letztlich noch zu wenigen Unternehmen gelebt werden. Und dazu zählt insbesondere die Wertschätzende Führung. Ich bin überzeugt, wertschätzende Führung ist bereits heute ein grosser Trumpf, wird aber in den bevorstehenden Jahren deutlich an Gewicht und Bedeutung gewinnen. Wertschätzende Führung ist im Trend - wer jetzt den Zug verpasst, wird in den kommenden Jahren erst recht im Sturmwind einer noch härteren Konkurrenz stehen. Und starke Winde und Stürme können auch die heute noch stärksten Bäume eines Tages umstürzen lassen. Die richtige Gewichtung aller Entscheidungskriterien ist massgebend und das möchte ich Ihnen heute aufzuzeigen versuchen.

Viele von Ihnen mögen sich jetzt fragen, was ich damit eigentlich bezwecke und warum gerade ein Geschäftsführer einer Non Profit Organisation hier Ratschläge erteilen will. Zum ersten möchte ich klarstellen, dass NPOs gemäss meinem Dafürhalten letztlich Unternehmen wie jedes andere auch sind. Denn sie haben ebenfalls Mitarbeitende, Kunden, Produkte/Dienstleistungen und einen Markt. Sie sind einzig nicht auf Profit ausgerichtet, müssen jedoch genau gleich wie ein Unternehmen handeln, nämlich ihre Liquidität sicherstellen, Reserven aufbauen bzw. zumindest einen Ausgleich von Einnahmen und Ausgaben anstreben, den Markt bearbeiten, das richtige Produkt oder die richtige Dienstleistung anbieten und die Kunden mit einer hohen Dienstleistungs- und Produktequalität zufrieden stellen, wirtschaftlich und effizient arbeiten, um hier nur einige Beispiele zu nennen. Dass die Realität bei noch zu vielen NPOs anders aussieht, bestreite ich nicht, habe diese Sichtweise jedoch bei der von mir geleiteten Unternehmung mit rund 70 Mitarbeitenden und mehr als 1200 Freiwilligen konsequent durchgesetzt.

Zum anderen will ich Ihnen auch keine Ratschläge erteilen. Denn andere zu beratschlagen, ist so das dümmste Handwerk, das einer treiben kann, ist ein altes Sprichwort und Oscar Wilde sagte es so: Es ist so leicht, andere, und so schwer, sich selbst zu belehren.

Darum betrachten Sie meine Ausführungen als Erfahrungen aus dem Management, aus der Führung von Betrieben, wie ich sie erlebt habe und erfolgreich umsetzen konnte. Vielleicht können Sie dabei das eine oder andere für sich selber mit auf den Weg nehmen.

Deshalb mag auch mein Werdegang letztlich von Interesse sein. Im Umfeld eines Oberwalliser Gewerbebetriebes aufgewachsen, konnte ich sehr früh das Funktionieren eines Unternehmens beobachten. Mein Vater hatte sehr jung, mit 21 Jahren, ein KMU im Holzbau gegründet und aufgebaut. Dabei habe ich als Schüler und Gymnasiast sehr früh im Unternehmen mitgeholfen – auf dem Bau, im Büro und Buchhaltung und vieles mehr. Bereits hier begann ich den Wert eines Menschen und Mitarbeiters zu erkennen und zu schätzen.

Nach dem Studium als Jurist an der Universität Freiburg und der Promotion über die Walliser Kantonsverfassung arbeitete ich in der kantonalen Verwaltung als Jurist bei der kantonalen Steuerverwaltung und danach beim Energiedepartement, bevor ich fast gut fünf Jahre ein eigenes Rechtsbüro betrieb. Zugleich war ich als Mitglied des kantonalen Steuergerichtes, als Militärrichter,

MANOAH 858 Consulting GmbH

For your inner desire to lead, organize, supervise and to achieve leadership, power and wealth

als Dozent an der Krankenpflegerinnenschule tätig und wirkte in kantonalen und eidgenössischen Expertenkommissionen mit, engagierte mich in Vereinen, präsierte selber einen 1 Liga Fussballverein und war auch politisch tätig. Beruflich übernahm ich später die Leitung des Rechtsdienstes einer Holding in der Energiewirtschaft (mit einem dreistelligen Millionenumsatz), bevor ich vor rund 8 Jahren als Direktor in die Schweizer Paraplegiker-Vereinigung hier in Nottwil eintrat. In dieser Zeit wirkte und wirkte ich nach wie vor als Präsident, Vizepräsident oder Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten, Vorständen grosser schweizerischer Verbände und in Stiftungsräten mit, welche alle Unternehmen vorstehen, die Umsätze von einstelligen bis zu dreistelligen Millionenbeträgen generieren. Diese breite berufliche Abstützung erlaubte mir, ein fundiertes Wissen in der operativen und strategischen Führung von Unternehmungen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich aufzubauen und zu mehren und erlaubte mir vor allem auch die Quervernetzung und den Blick in verschiedenste Unternehmen und Branchen. Ich schloss auch einen International Executive MBA in Zürich und Boston ab.

Die Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes und Modells auf der Basis einer offenen, transparenten, direkten und auf gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen aufbauenden Führungs- und Unternehmenskultur gehört zu den ständigen Aufgaben des Managements - was unglücklicherweise in der Praxis oft nicht der Fall ist. Deshalb habe ich im letzten Jahr ein Managementbuch mit dem Titel „*Wertschätzende Führung*“- *Leadership aus dem Innern wirft Wellen - Das Handbuch für die Praxis* herausgegeben. Ich habe diesem Werk die Idee zu Grunde gelegt, meine in einem einfachen und verständlichen Modell auf pragmatische Weise umgesetzte Führungsphilosophie in einem Handbuch zu erfassen und den Leserinnen und Lesern als Grundlage für eine lebendige, gelebte und offene Führungskultur zur Verfügung zu stellen, die dem Mitarbeitenden ebenso wie dem Unternehmen, dem Kunden und dem Eigner einen Mehrwert generiert. Alles basiert dabei auf einem Praxiscase.

Mit dem praxiserprobten Konzept der wertschätzenden Führung will ich einen Weg zu Leadership aufzeigen, der funktioniert und aus eigenen langjährigen Erfahrungen resultiert. Wahres Leadership und Führungsverhalten und -verständnis wirft jene Wellen, die die Mitarbeitenden aufnehmen und zu exzellenten Leistungen anspornen. Diese kommen wiederum allen Anspruchspartnern vollumfänglich zugute. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit führt zu einer hochstehenden Produkte- oder Dienstleistungsqualität und diese zu jener Kundenzufriedenheit und -bindung, die den entscheidenden Mehrwert für alle Anspruchsgruppen generiert - und nicht nur für die Shareholder.

Ansatzpunkt muss deshalb in der heutigen Zeit der vielen Veränderungsprozesse in Unternehmen der Aufbau einer dermassen gestalteten Führungs- und Unternehmenskultur sein, welche die Mitarbeitenden einbezieht und diese den Nutzen bzw. Mehrwert einer solchen Kultur „begreifen“ lässt und die höhere Eigenverantwortlichkeit, das hohe Mass an Freiheitsgraden und die hohe innere Motivation schätzen lernt, welche ein strukturell sauber aufgebautes und funktionierendes System mit sich bringt. Die Angst vor Einschränkungen in der bisherigen Freiheit und Gewohnheit macht Führungskräfte und Mitarbeitende für Veränderungen oft blind und unzugänglich. Umso grössere Bedeutung sollte die oberste Führung einer Unternehmenskultur beimessen, die solche Ängste abbaut oder gar nicht erst aufkommen lässt. Das erleichtert nicht nur die Unternehmensführung und die Unternehmensentwicklung, sondern ist zugleich Gesundheitsförderung, die riesiges Sparpotential auch im Gesundheitswesen birgt (Verminderung von Burnout-Syndrom, der überproportionalen Steigerung der IV-Renten durch psychische Erkrankungen, des Medikamentenmissbrauchs oder von Drogen, Minderung der Fehltag durch Krankheit und Unwohlsein usw.). Vielfach bleibt dieser Gesamtaspekt aber verkannt, der nämlich jedem Unternehmen einen riesigen Mehrwert generieren würde.

„Wertschätzende Führung“ ist nicht nur ein Schlagwort, sondern umfasst komplexe Anforderungen an das General Management und beinhaltet ein kausales Zusammenspiel der verschiedensten Faktoren, namentlich von Strukturen, Führungsinstrumenten, Führung, Führungsverständnis, Leadership, Unternehmenskultur, Mitarbeitenden und Kunden.

Bei der grossen Komplexität des General Management führt eben gerade nicht Technokratie und Bürokratie zum Erfolg. Vielmehr sind eine praktische, pragmatische Umsetzung einer auf Wertschätzung und vertrauenden Führungsphilosophie die kritischen Erfolgsfaktoren und machen ein lebens- und begehrenswertes Unternehmens- und Arbeitsklima erst aus.

Dr. Thomas Troger-Bumann*

Copyright by manoah 858 consulting und leadermacher.ch