

Humankapital – ein Unwort?

von Robert Jahrstorfer

„Humankapital“ wurde 2004 zum Unwort des Jahres gewählt. Die Jury begründete dies damit, dass Menschen „zu nur noch ökonomisch interessanten Größen“ (FAZ net) reduziert würden. Dabei ist der Begriff eigentlich positiv besetzt. Drückt er doch aus, dass Kompetenzen für Unternehmen ein geldwerter Vorteil im Ringen um Kundenzufriedenheit, Marktanteile und Ergebnisse sind.

In den letzten Jahren wurde oftmals an den „Soft Skills“ gespart, offene Stellen konnten wegen eines Mangels an Bewerbern schwer besetzt werden. Aus einem vermeintlichen Überhang ist in kurzer Zeit ein Engpass geworden. Dieser Engpass wird sich künftig noch verstärken. Das alles hat Auswirkungen auf die Führungskräfte in den Unternehmen. Diese sind nun gezwungen, die Organisation, Abläufe und die daraus abgeleiteten Führungs- und Kommunikationsinstrumente zu verändern. Die Führung der Teams hat



Robert Jahrstorfer:

„Gute Mitarbeiter wollen gefordert und gefördert werden. Dafür müssen sich die Führenden selbst organisieren und auch qualifizieren.“

deshalb in vielen Unternehmen des Fachhandels und der Industrie einen höheren Stellenwert bekommen.

Durch die höheren Anforderungen und den spürbaren Mangel an Fachkräften müssen sich Führungskräfte auf neue Spielregeln einstellen. Diese fordern auch von langjährigen Teamleitern eine Verhaltensänderung. Heute bietet das Tagesgeschäft der Team- und Vertriebsleiter oftmals wenige Freiräume, bewusst zu führen. Hier sind die Prioritäten neu zu setzen, um den Anforderungen des Marktes und der Mitarbeiter gerecht zu werden. Gute Mitarbeiter wollen sich nicht länger als Rädchen fühlen und so geführt werden. Sie wollen gefordert und stärker denn je, gefördert werden. Dafür müssen sich die Führenden selbst organisieren und auch qualifizieren. Sie müssen mit den Teams eine konstant hohe Leistung bringen – und diese basiert auf drei Säulen: Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit

und Ergebniserreichung. Wird eine dieser Säulen vernachlässigt, kann das Team auf Dauer keine hohe Leistung erbringen.

Die Bedeutung der Team- und Verkaufsleiter wird sich kurzfristig noch weiter verstärken. Auch langjährige Teamleiter zeigen in Fortbildungen eine hohe Motivation, sich mit den Werten, Einstellungen, Interessen und Bedürfnissen der jüngeren Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Diese wünschen sich sehr wohl Chefs, von denen sie lernen können und die Vorbilder darstellen. Gerade jüngere Mitarbeiter mit Potenzial verlangen heute gute Entwicklungschancen, diese sind ein wichtiger Motivationsfaktor.

Führung durch „Learning by doing“ wird diesen Entwicklungen nicht gerecht. Teamleiter und Verkaufsleiter müssen die jungen Talente stärker fachlich, methodisch sowie in den sozialen Kompetenzfeldern fördern. Das setzt voraus, dass bei der Führungspersönlichkeit die Bereit-

schaft zur Entwicklung der Teams vorhanden ist. Mit der althergebrachten Denke „Wissen ist Macht“ wird man den Leistungserwartungen des Marktes nicht gerecht. Ein offener Umgang mit Fehlern ist gefordert sowie das gegenseitige Feedback über Stärken und Entwicklungspotenziale. Führungskräfte müssen den Soft Skills einen höheren Stellenwert einräumen – das ist nur eine Frage des Willens.

In der Branche werden dazu viele unterstützende Maßnahmen angeboten, vom Seminar bis hin zum persönlichen Coaching. Das alles wird nur dann fruchten, wenn akzeptiert wird, dass Lernen ein Prozess ist und nicht in einem Tagesseminar erreicht werden kann. Gefordert sind prozessorientierte Lösungen – es ist Aufgabe der Unternehmen und Kooperationen dieses Angebot zu organisieren. Sich auf diesen Prozess einzulassen ist aber Aufgabe jedes Einzelnen. Und auch hier muss ein Umdenken stattfinden. Bisher sind in den Fortbildungen und Trainings größtenteils Nachwuchskräfte. Das ist auch gut so – doch wo sind die Führungskräfte über 40 Jahre?

In vielen Firmen werden nur junge Mitarbeiter gefördert – das ist eine tickende Zeitbombe. Die größte Personalreserve ist nicht unter 40 zu finden, sondern in der Ü-40-Gruppe. Dort liegt das Potenzial für die Positionen, die heute durch den Nachwuchs nicht mehr besetzt werden können. Das Angebot für die Entwicklung der notwendigen Kompetenzen ist vorhanden, die Führungskräfte und ihre Unternehmen müssen sich nur trauen, sich darauf einzulassen. Learning by doing – das wird weder im Vertrieb noch in der Führung der Mitarbeiter auf Dauer reichen. ■

Zum Autor

Robert Jahrstorfer ist geschäftsführender Gesellschafter der Mobile GmbH Vertriebsakademie. Er hat das Unternehmen im Jahr 2000 übernommen und zu einem renommierten Fortbildungs- und Trainingsanbieter entwickelt. Seitdem werden Mitarbeiter aus der Baustoffbranche zu Vertriebsprofis und Führungskräften ausgebildet.