

Motivation

Gemeinsam durch die Krise

Innovative Mittelständler setzen in der Krise auf Weiterbildung und ehrliche Kommunikation. Mit diesen Instrumenten motivieren sie ihre Mitarbeiter, die wirtschaftlich schwierige Phase durchzustehen. VON MONIKA HOFMANN

Allen Unheilsprognosen zum Trotz fühlen sich die meisten Mittelständler stark. Gerade kleine und mittlere Firmen können in Zeiten des Abschwungs und hart umkämpfter Märkte ihre Trümpfe ausspielen. Sie punkten mit Flexibilität, Kundennähe, flachen Hierarchien und Verantwortungsgefühl gegenüber Mitarbeitern im Wettbewerb mit Kon-

Thomas Straubhaar, Direktor des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts (HWWI). Und doch kommen sogar starke mittelständische Unternehmen nicht ohne Krisenprogramm über die Runden. So müssen Chefs vor allem versuchen, qualifizierte Mitarbeiter zu halten und zu motivieren, indem sie die Zukunft offen und gemeinsam mit ihnen planen.

Beispiel für eine weitsichtige Strategie ist die Weiss Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG in Illertissen mit derzeit 190 Mitarbeitern. Es ist das Geschäftskonzept, mit dem sich die Firma am Markt behauptet und stetig gewachsen ist: Anspruchsvolle Produkte werden kombiniert mit umfassendem Service

die Zurückhaltung vor allem der Autoindustrie zu spüren. Zunächst federte Weiss die rückläufigen Aufträge über den Verzicht auf Zeitarbeit und den Abbau von Arbeitszeitkonten ab.

Qualifizierte Mitarbeiter bringen Know-how ins Unternehmen

Im Februar musste Weiss dann in zwei Abteilungen Kurzarbeit anordnen. Um die Zeit produktiv zu nutzen und den betroffenen Mitarbeitern zu signalisieren, dass sie für die Zukunft weiter eingeplant sind, will Weiss das Förderangebot der Arbeitsagenturen nutzen und die Kurzarbeit mit Qualifikation verbinden. „Generell eine gute Sache“,



„Die Feedback-Kultur ist bei uns tief verankert. Wir profitieren auf ganzer Linie davon.“

MEIKE DEUSCHLE, KARL WESTERMANN GMBH & CO. KG, DENKENDORF

zernen. Dazu kommt: Vor allem Mittelständler haben in den vergangenen Jahren vorausschauend ihre Strukturen weiter flexibilisiert, Prozesse effizienter organisiert sowie mit innovativen Produkten weltweit neue Nischen erobert. „Dieser Kurs hat sich bewährt und trägt dazu bei, dass sie der Krise nun gestärkt begegnen können“, bilanziert Professor

und konsequenter Kundenorientierung. „Wir verstehen uns als Systemlieferant“, betont Geschäftsführer Jürgen Weiss. Zu den Abnehmern zählen Autohersteller, Maschinenbauer und Produzenten von Medizintechnik sowie Haushaltsgeräten. Bei saisonalen Schwankungen hat Weiss bisher Zeitarbeit genutzt. Seit Jahresbeginn bekommt die Firma

findet der Firmenchef, der sich allerdings über den bürokratisch noch zu aufwendigen Weg und die mangelhafte Beratung ärgert: „Wir brauchen dieses Instrument jetzt und nicht erst in einem halben Jahr.“

Frank-Jürgen Weise, Chef der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Nürnberg, versichert, dass sich die Arbeitsagen-

turen jetzt zügig darauf vorbereiten werden, Firmenchefs vor allem kleiner und mittlerer Unternehmen über die Förderung von Weiterbildung zu beraten.

Sind die Startschwierigkeiten erst beseitigt, könnten Mittelständler gleich dreifach profitieren: Erstens übernehmen die Arbeitsagenturen unter bestimmten Voraussetzungen die Sozialabgaben sowie die Weiterbildungskosten und gewähren Zuschüsse, wenn sich die kurzarbeitenden Beschäftigten weiterqualifizieren (siehe nebenstehenden Kasten). Zweitens bringen qualifizierte Mitarbeiter frisches Know-how in das Unternehmen. Drittens zeigt der Chef mit seinem Engagement, dass er die Mitarbeiter in die Zukunft des Betriebs einplant. Das motiviert.

Weiss sieht jedenfalls in der Kurzarbeit und in Anbetracht des drohenden Fachkräftemangels in der geförderten Weiterbildung seine große Chance. ►

Förderung für Weiterbildungswillige

HINTERGRUND

Im Februar stimmte der Bundesrat den neuen Regeln, die die Bundesregierung zur Kurzarbeit vorgeschlagen hatte, zu. Interessierte finden diese Änderungen, die rückwirkend seit dem 1. Februar 2009 gelten, detailliert im „Gesetz zur Sicherung von Beschäftigung und Stabilität in Deutschland“ auf der Internet-Seite www.bmas.de

NEUERUNGEN

Die Arbeitsagenturen erstatten jetzt die Hälfte der Sozialversicherungsbeiträge, die auf die Kurzarbeit entfallen. Für Mitarbeiter, die während der Kurzarbeit an Weiterbildungen teilnehmen, können sie die Beiträge sogar ganz übernehmen. Um für einen oder mehrere Beschäftigte Kurzarbeitergeld zu bean-

tragen, reicht ab sofort der Nachweis eines Entgeltausfalls von mehr als zehn Prozent. Die Anträge und das Verfahren wurden vereinfacht. Weiterbildungen für Beschäftigte während der Kurzarbeit werden zudem mit weiteren Programmen gefördert. Beispielsweise über die Ausweitung der Initiative WeGebAU, die bisher die Weiterbildung von Geringqualifizierten und Älteren unterstützte und jetzt allen Beschäftigten offensteht, deren Aus- oder Weiterbildung länger als vier Jahre zurückliegt.

INFORMATION

Detaillierte Materialien, Informationen und Checklisten finden Sie auf dem Portal der Bundesagentur für Arbeit und des Bundesministeriums www.einsatz-fuer-arbeit.de

INTERVIEW

„Die Mitarbeiter respektieren“

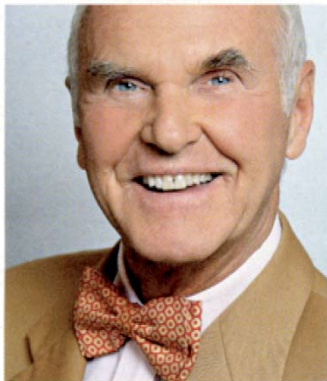
Die meisten Mittelständler versuchen, ihre Beschäftigten trotz konjunkturellem Abschwung zu halten. Wie sie Mitarbeiter dazu motivieren, die Krise gemeinsam zu meistern, erklärt Betriebswirtschaftler und Psychologe Professor Rolf Osterhoff. DAS GESPRÄCH FÜHRTE MONIKA HOFMANN

Herr Professor Osterhoff, was können Unternehmer kleiner und mittlerer Betriebe tun, um die Mitarbeiter in schwierigen Zeiten bei Laune zu halten?

Osterhoff: Der wichtigste Grundsatz, um Krisen und andere Herausforderungen erfolgreich zu meistern, lautet: Chefs und ihre Beschäftigten müssen an einem Strang ziehen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Das klingt einfach, ist aber schwer umzusetzen. Wenn es gelingt, ist dies der stärkste Wachstumsmotor.

Unternehmer müssen eine Strategie finden, hinter der auch die Mitarbeiter stehen?

Osterhoff: Eine gemeinsame Strategie verleiht dem Betrieb doppelte Kraft.



Erfolgreiche Unternehmer kennen und verfolgen nicht nur eigene Ziele, sondern verbinden sie geschickt mit den Zielen der Mitarbeiter. Chefs sollten sich regelmäßig mit ihnen an einen Tisch setzen, um sich über Ziele auszutauschen, Stärken zu erkennen, Alleinstellungsmerkmale daraus abzuleiten und Strategien zu finden, mit denen sich beide Seiten identifizieren können. Mittelständler haben hier einen Vorteil: Kurze Wege ermöglichen es, eine ehrliche Gesprächskultur täglich vorzuleben.

Wenn nun Kurzarbeit verordnet werden muss, wird er es schwer haben. Die Mitarbeiter könnten sich Sorgen um die Zukunft ihrer Jobs machen.

Osterhoff: Wenn ein Chef offen über solche Entscheidungen und über die Situation des Betriebs spricht, wird er die Beschäftigten überzeugen können: Gerade Kurzarbeit bietet eine große Chance für das Unternehmen und bedeutet ja, dass der Unternehmer die Mitarbeiter halten und eben nicht entlassen will.

Die Bundesregierung fördert die Weiterbildung von Kurzarbeitern. Ist das der richtige Weg?

Professor Rolf Osterhoff leitet das IWP Institut für Weiterbildung & Personalentwicklung GmbH in Murnau. Der Betriebswirtschaftler und Psychologe arbeitet seit fast vier Jahrzehnten weltweit als Trainer und Berater für Unternehmer und Führungskräfte.

Osterhoff: Lässt der Chef seine Mitarbeiter weiterqualifizieren – und möglichst nicht nur diejenigen, die kurzarbeiten –, beweist er, dass sie zum Zukunftskonzept gehören. Das steigert die Motivation. Zudem profitiert er von den zusätzlich erlernten Fertigkeiten, etwa wenn er sich neue Geschäftsfelder erschließen will, in denen er eine Alleinstellung hat.

Sind in der Krise wieder Eigenschaften wie Authentizität gefragt?

Osterhoff: Jeder Chef sollte sich aber darüber im Klaren sein, dass er bislang ungenutzte Kräfte der Mitarbeiter wecken kann, wenn er selbst glaubwürdig wirkt. Er muss authentisch leben, das heißt, er muss seine Ziele und Stärken kennen und sich nicht fremdsteuern lassen. In kritischen Zeiten erwarten Mitarbeiter Chefs, die Vertrauen ausstrahlen. Gerade Mittelständler wissen, dass sie ihre Mitarbeiter am besten motivieren, wenn sie selbst Vorbild sind. Respekt, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit müssen vorgelebt werden. Dann fühlen sich Mitarbeiter als Fachkraft und als Persönlichkeit geschätzt und sind bereit, gemeinsam schwierige Wege zu gehen. ●

So kann er zumindest die Stammebelegschaft über die schwierigen Monate hinweg halten: „Wir müssen eine anstrengende Phase überstehen“, sagt er, „aber wir ziehen alle an einem Strang – das macht uns stark.“

Lutz Bellmann, Leiter des Bereichs Betriebe und Beschäftigung beim Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

(IAB) in Nürnberg, hofft, dass in den kommenden Monaten noch weit mehr kleine und mittlere Unternehmer von den Subventionen Gebrauch machen werden.

Bislang bieten nur rund 40 Prozent der Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern Weiterbildung an. Bei größeren Betrieben sind es mehr als 80 Prozent.

„In ruhigeren Phasen müsste es Mittelständlern eigentlich leichter fallen, ihre Mitarbeiter für die Qualifizierung freizustellen“, meint Experte Bellmann. So könnten durch qualifizierte Mitarbeiter etwa neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Außerdem fühlten sich die Beschäftigten in Weiterbildung viel stärker als Teil des unternehmerischen

Zukunftskonzepts und steigerten gleichzeitig die eigenen Jobchancen. Der Ökonomieprofessor und Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn, Klaus F. Zimmermann, fordert gar eine umfassende Weiterbildungsoffensive: Alle Arbeitnehmer ab 45 Jahren sollten befristete Bildungsgutscheine erhalten. Zugleich müssten Firmen, Universitäten, Schulen und andere Bildungsträger mit sogenannten Public-Private-Partnerships die Qualifizierung forcieren. „Wir sollten die Krise als Chance begreifen und gerade bei der Weiterbildung endlich den Anschluss an das internationale Niveau herstellen“, fordert Zimmermann.

Gutes Betriebsklima durch Feedback-Kultur

Professor Rolf Osterhoff, Betriebswirtschaftler und Psychologe aus Murnau, hält neben der Motivation durch Weiterbildung vor allem eine offene und ehrliche Kommunikation für maßgeblich (siehe Interview Seite 36). Bei der Karl Westermann GmbH & Co. KG in Denkendorf gehört eine solche offene Kommunikationskultur längst zur Routine. Bereits in den 90er-Jahren führte der auf Innenausbau spezialisierte Handwerksbetrieb regelmäßige Besprechungsrunden ein. „Die Feedback-Kultur ist bei uns tief verankert. Und wir profitieren auf ganzer Linie davon“, sagt Personalleiterin Meike Deuschle. In den Meetings werde zum einen gute Arbeit gewürdigt, zum anderen würden Fehler erkannt: „Die Mitarbeiter schlagen dann Verbesserungen vor, die meist schnell umgesetzt werden.“ 65 Mitarbeiter, die

sich ernst genommen fühlen, weil sie sich und ihre Ideen einbringen können. Einmal jährlich läuft zusätzlich eine persönliche Mitarbeiterbefragung, die weitere Ansätze für Verbesserungen liefert.

Bei Westermann hat sich die Feedback-Kultur auch in der aktuellen Krise bewährt. Die Mitarbeiter wissen, wie es um Auftragslage, Liquidität und Ertrags-situation steht und wie man dem entgegenzuwirken gedenkt. „Die Themen

kommen bei unserer halbjährlichen Infoveranstaltung auf den Tisch“, sagt Deuschle. Die gelebte Offenheit verhindert, dass die Gerüchteküche brodeln. Die Mitarbeiter fühlen sich als wichtige Ansprechpartner geschätzt.

„Das sorgt gerade jetzt für ein gutes Betriebsklima“, sagt Deuschle: „Wir fühlen uns als eingeschworenes Team, das die Wirtschaftskrise gemeinsam meistern kann. Das macht uns fit für den Wettbewerb.“

Jeder Teilnehmer erhält ein brandneues Exemplar des im November 2009 erscheinenden Fachbuches „B-to-B-Markenführung“ (Wert ca. 80 €)

GRATIS



Markenerfolg B2B ist machbar – Mehr Profil für mehr Profit

4. Markenkongress B2B am 18.11.2009 in Würzburg

MEDIENPARTNER

acquisa

MARKENLEXIKON.COM

marke41

media-TREFF.de

ProFirma

sales



GRATISTOOL des Monats ProFirma PROFESSIONAL

Einen kostenlosen Fachbeitrag zum Thema aus dem Angebot von **ProFirma Professional** finden Sie auf www.profirma.de

Motivation. Der Fachbeitrag erläutert, wie Sie als Unternehmer von Ihren Mitarbeitern hohe Leistungen erhalten.

Die 4. Markenkongress B2B macht deutlich, wie Sie geschickt Nutzen aus der veränderten Marktsituation ziehen können. Anhand von sechs Erfolgsbeispielen aus der Praxis, u. a. Bosch, Claas und DuPont, wird gezeigt, wie Markenerfolg systematisch geplant und umgesetzt werden kann. Dabei gilt: Mit dem richtigen Markenprofil lässt sich mehr Gewinn erwirtschaften. Profitieren Sie vom Know-how erfahrener Markenmanager und anerkannter Markenexperten wie **Key-Note-Speaker Prof. Dr. Klaus Brandmeyer** und seien Sie mit dabei, wenn es heißt **Markenerfolg B2B ist machbar!**

---> www.markenkongress.de

MARKENKONGRESS B2B

