

Diese Strukturen braucht der (Handwerker-)Mensch heute

New Work Nicht nur die Gen Z fordert ein Umdenken und Aufbrechen veralteter Denk- und Handlungsmuster in deutschen Handwerksbetrieben. Führungskräfte und Inhaber sind gleichermaßen gefordert, alte Zöpfe neu zu flechten und dabei die Wirtschaftlichkeit des betrieblichen Handelns in den Fokus zu rücken.

Maren Ulbrich



Bildquelle: Pixabay | Joseph Mucira

Der attraktive und zukunftsfeste Betrieb in der neuen Arbeitswelt erfordert andere betriebliche Strukturen, um mit Glanz und Mitarbeiterbegeisterung als attraktiver Arbeitgeber heute noch am Markt bestehen zu können.

Heute braucht es:

1. glasklare Strukturen,
2. ein messerscharfes Organigramm,
3. eindeutige Führungspositionen,
4. wertschätzende Führungskräfte,
5. Stellenbeschreibungen und Zuständigkeiten für jeden,
6. flexible Arbeitszeiten,
7. digitale Tools für mobile Arbeit,
8. eine maximal transparente Kommunikationskultur,
9. kurze Entscheidungswege,
10. eine bedürfnisorientierte Personalarbeit,
11. persönliche Perspektiven für alle,
12. ein cooles und echtes Marketing und
13. eine geregelte Nachfolge.

Der Betrieb, der sich auf den Weg macht und nachhaltig an diesen Strukturen arbeitet, wird dauerhaft und nachhaltig Mitarbeiter halten, neue Fachkräfte gewinnen und Aufträge generieren können. Doch was genau bedeutet das?

Glasklare Strukturen

Mitarbeiter und Führungskräfte rufen heute gleichermaßen nach eindeutigen Abläufen für alle Fachbereiche des Betriebs. Von der Kundengewinnung bis zur Bauabnahme muss alles strukturiert sein, um unnötige Störungen auszuschalten und Arbeitsabläufe im Fluss sicherzustellen.

Ein messerscharfes Organigramm

Vielen Betrieben fehlt eine Landkarte des Betriebs, in der genau sichtbar ist, welche Fachbereiche es gibt und wie die Verteilung der Mitarbeiter auf die Fachbereiche aussieht. Nicht nur für interne Zwecke dient ein Organigramm, um Mitarbeiter mit Transparenz und Klarheit zu führen. Auch für Vorstellungsgespräche werden Organigramme herangezogen, um Bewerber für die Struktur und Attraktivität des Betriebs zu gewinnen. Darüber hinaus dienen Organigramme auch externen Zwecken, um Kunden zu überzeugen, Investoren und Beratern eine Übersicht über den Betrieb zu geben.

Eindeutige Führungspositionen

Der Betrieb, der es schafft, ein Organigramm aufzustellen, kann nicht nur die Fachbereiche eindeutig definieren, sondern erkennt auch, welche Führungspositionen mit welchem Leistungsträger besetzt sind und an welcher Stelle Führungsspannen zu groß oder auch Führungspositionen nicht besetzt sind. Das schafft Klarheit. Die direkte Führungskraft bekommt im Führungsprozess eine elementare Rolle, um Führung delegieren zu können. Für Mitarbeiterbindung sind eindeutige Führungskräfte unabdingbar.

Wertschätzende Führungskräfte

Führungskräfte müssen allerdings nicht nur namentlich benannt sein; sie müssen darüber hinaus auch führen können und wollen. Eine durchschnittliche Führungskraft ist für den Betrieb eine Gefahr – eine nicht unerhebliche Quelle für Mitarbeiterfluktuation. Mit der Pandemie ist der Bedarf an strukturierter Führungskräfteentwicklung explodiert. Inhaber und Führungskräfte gleichermaßen stellen fest, dass das bislang Gelernte einfach nicht mehr ausreicht und Tools fehlen, um Mitarbeiter zu motivieren, Feedback zu geben, Fehlzeiten zu reduzieren und Konflikte zu schlichten.

Stellenbeschreibungen und Zuständigkeiten für jeden

Inzwischen ist es absolut erforderlich, für jeden Mitarbeiter, jede Führungskraft und jeden Auszubildenden klar zu regeln, wer welche Aufgaben im Betrieb übernimmt. Das gilt nicht nur für das Tagesgeschäft, sondern insbesondere auch für Abwesenheiten. Deshalb muss klar festgelegt sein, wer welchen Kollegen in welchem Fall vertritt. Dazu zählt ebenso, Berechtigungen, Einsichtsrechte und dergleichen zu regeln. Das schafft Transparenz für alle betrieblichen Abläufe.

Flexible Arbeitszeiten

Die Arbeitswelt ist im Wandel – Ressourcenschonung steht auf der Agenda. Der Mensch möchte weitestgehend selbstbestimmt leben und arbeiten. Freizeit steht hoch im Kurs. Es muss nicht immer die Vier-Tage-Woche sein; dennoch tut jeder Betrieb gut daran, die Arbeitszeiten flexibler zu gestalten, damit die Mitarbeiter die Belange des Privatlebens besser mit ihrem beruflichen Tun in Einklang bringen können. Nicht immer ist das nur schädlich für den Betrieb – ganz im Gegenteil. Um Servicezeiten und auch Bedarfe der Kunden abdecken zu können, braucht es zeitversetzt arbeitende Teams – horizontal und vertikal im Kalender.

Digitale Tools für mobile Arbeit

Die Welt ist digital. Die Vernetzung von ortsversetzt arbeitenden Teams, kurze technologische Wege, Zeit- und Kostenersparnis – all das sind Vorteile des digitalen Betriebsalltags – eine heutige Grundvoraussetzung für einen Arbeitgeber mit Sexappeal. Nicht nur Mitarbeiter fordern digitale Tools für ihre Arbeit – auch Kunden verlangen mitunter zunehmend digitale Beratung: ob es der digitale Raumplaner, die Möglichkeit zur digitalen Buchung eines Beratungstermins oder sogar die digitale Durchführung des Beratungstermins ist. Auch dabei spielen orts- und zeitversetzte Bedürfnisse eine bedeutende Rolle – altersübergreifend.

Eine maximal transparente Kommunikationskultur

Menschen wollen wissen, woran sie sind. Deshalb spielen Transparenz und Kommunikation die erste Geige. Wir brauchen im Betrieb ein skalierbares Kommunikationssystem, das mit wachsender Betriebsgröße funktioniert, um alle einzubinden und niemanden zu vergessen. Doch aufgrund der stressigen Strukturen, ungeplanten Sonderarbeiten und stets ausfallenden Mitarbeiter glauben wir oft, ein solches System nicht abbilden zu können. Weit gefehlt. Genau für diese Fälle braucht es eine Kommunikationskultur, die immer greift – auch bei Abwesenheiten Einzelner. Das schafft Vertrauen, Kontinuität der Abläufe und Begeisterung der Mitarbeiter.

Kurze Entscheidungswege

In unserem Beratungsalltag erleben wir immer wieder, dass Kompetenzen und Berechtigungen nicht eindeutig geregelt sind. Damit stehen Führungskräfte oft auf dünnem Eis, weil sie oft unsicher sind, in welchen Fällen und in welchem Rahmen sie Entscheidungen treffen dürfen. Oft treffen sie keine Entscheidung aus der Verunsicherung heraus, nicht handeln zu dürfen. Das sorgt für fehlende Akzeptanz der nachgelagerten Führungskräfte durch den Mitarbeiter. Deshalb ist es an dieser Stelle so wichtig, den Kompetenzrahmen jeder direkten Führungskraft eindeutig abzustecken. Das sorgt für Entlastung des Inhabers und für eine Stärkung jeder Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter.

Eine bedürfnisorientierte Personalarbeit

Jede Personalarbeit ist an Bedürfnissen ausgerichtet – von Führungskräften, Mitarbeitern und Auszubildenden. Das erfordert mitunter ein großes Umdenken, weil sich Vorgaben über Jahre oder Jahrzehnte eingeschlichen haben und Menschen mehr als Maschine betrachtet wurden. In der New Work ist das anders.

Mitarbeiter werden beteiligungsorientiert in den Dialog einbezogen – strukturiert und gewollt. Der Betrieb, der sich da nicht auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern bewegen kann, wird es dauerhaft nicht mehr schaffen, Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen.

Persönliche Perspektiven für alle

Menschen wollen sich weiterentwickeln – monetär und intellektuell. Dabei geht es nicht nur um die nächste Karrierestufe. Oft nehmen Mitarbeiter ihre Karrieren selbst in die Hand und gönnen sich teure Qualifizierungsmaßnahmen außerhalb der Arbeitszeit, weil ein Personalentwicklungssystem im Betrieb fehlt und Entscheidungen von Führungskräften oft stocken. Bildung sorgt für Begeisterung und Bindung von Menschen. Deshalb tut jeder Betrieb gut daran, Personalentwicklung groß zu schreiben und Entwicklung für jeden möglich zu machen. Nicht zuletzt kommt das dem Kunden zugute, der mit neuesten Produkten, modernsten Verfahrensweisen und motivierten Mitarbeitern versorgt wird.

Ein cooles und echtes Marketing

Eine attraktive Homepage und ein gelungener Social-Media-Auftritt gehören heute in das Standardrepertoire eines Betriebs. Damit werden nicht mehr nur Kunden gewonnen, sondern in erster Linie Mitarbeiter stolz gemacht und Fachkräfte angezogen. Sichtbarkeit ist das Schlagwort unserer Zeit, die in erster Linie digital erzeugt und auch gehalten wird – Basics, ohne die ein Betrieb heute weder Kunden beglückt noch Mitarbeiter gewinnt.

Eine geregelte Nachfolge

Inhaber sind immer wieder überrascht, wie stark ihre Mitarbeiter daran interessiert sind, wie es in der Zukunft weitergeht und wer die betriebliche Unternehmensnachfolge antritt. Sie wollen transparent eingebunden sein und Sicherheit fühlen. Beides sorgt für bleibende Fachkräfte. Deshalb ist es auch dabei sinnvoll, den offenen und wertschätzenden Dialog zu wählen und die Mannschaft frühzeitig in geplante Nachfolgeszenarien einzubinden – taktvoll versteht sich. Dreizehn Strukturpunkte sind heute erforderlich, um in der New Work als Betrieb Bestand zu haben. Entscheidend ist es, sich als Unternehmen auf den Weg zu machen, um sich zeitgemäß und attraktiv aufzustellen. Wer nicht an sich als Betrieb arbeitet, kann im heutigen „War for Talents“ nicht mehr bestehen. ■

Über die Autorin

Dipl. Oec Maren Ulbrich

leitet Beratungsprojekte für unternehmensspezifische Personal- und Changeprozesse in Betrieben zwischen 8 und 850 Mitarbeitern im Handwerk und sorgt für Innovationen zu digitalen, selbstlernenden und anpassungsfähigen Organisationen in der VUCA Welt. Dabei agiert sie als Berater, Moderator und Mediator für Unternehmensnachfolge sowie Coach, Trainer und Keynote-Speaker für Mitarbeiterbegeisterung und Führungskräfteentwicklung. www.handwerksmensch.de

