BaustoffMarkt

Das Wirtschaftsmagazin für die Baustoffbranche

Zugleich offizielles Organ des Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V.





Regina Först.

"Führung fängt immer bei sich selbst an"

Mitarbeiterentwicklung Der Fachkräftemangel ist eines der großen Themen unserer Zeit. Wie schafft man es deshalb, Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden? Wir haben uns mit der Trainerin und Coacherin Regina Först darüber unterhalten, warum Führungskräfte mitunter dringend ein Upgrade in Sachen Sozialkompetenz brauchen, wie Menschen begeistert werden können und warum sie einen "Führerschein für Führungskräfte" entwickelt hat.

Birte Penshorn

Frau Först, sehen Sie beim Thema Sozialkompetenz Nachholbedarf?

Ja, definitiv. Ich beschäftige mich schon sehr lange, etwa 30 Jahre lang mit dieser Thematik. Und noch immer gibt es diesbezüglich Vorurteile. Die Wirtschaft hat hier manchmal eine gewisse Ignoranz bezüglich der Sozialkompetenz im Umgang mit den Mitarbeitern: Sie werden bezahlt, also sollen sie funktionieren. Wir wissen aus Studien, dass wir nur zu zehn Prozent in Kontakt mit unseren Stärken und Ressourcen sind. Wir wissen, der Chef oder die Chefin ist Kündigungsgrund Nummer Eins in Deutschland. Laut einer Studie gehen

nur 14 Prozent der Menschen intrinsisch motiviert zur Arbeit – der Rest hat innerlich gekündigt oder macht Dienst nach Vorschrift. Und da ist aus meiner Sicht schlichtweg ein Wachstumsmarkt, der nicht genutzt wird. Und das möchte ich einfach unglaublich gerne auf die Agenda setzen und den Menschen zeigen, welches Potenzial hier noch schlummert.

Warum sind aus Ihrer Sicht "soft skills" wichtiger denn je?

Weil uns Emotionen und Gefühle in Bewegung versetzen. Das ganze System Schule bringt uns leider total weg davon mit seinem Fokus auf Fehler und Noten. Und das bedeutet, dass der Mensch denkt, er ist seine Note oder sein Gehalt oder seine Leistung. Der Mensch an sich verschwindet dahinter und das macht auch viele einsam. Aber durch Fachlichkeit und Kompetenz älleine kann ich Menschen nicht begeistern. Wenn ich Vorbild bin, wenn meine Augen leuchten, wenn ich für etwas brenne, dann begeistert das auch andere. Wenn ich dem einzelnen Mitarbeiter außerdem nicht sage, das ist total bedeutsam, was du da machst, woher soll er das dann wissen? Das "Why?" von dem wir immer reden, dass vergisst Führung häufig, zu sagen, warum bist du hier – aber genau das bringt Menschen nach vorne: Zu erkennen, dass sie eine sinnstiftende Arbeit leisten.

Sie haben schon vor einiger Zeit einen Führerschein für Führungskräfte entwickelt – was hat es damit auf sich?

Ich bin schon lange Trainerin und Speakerin und habe deshalb natürlich Freude daran, Menschen Wege aufzuzeigen, wie sie mehr Sozialkompetenz entwickeln können, um ein Team zu motivieren und zu führen. Allerdings habe ich dann auch feststellen müssen: Die Menschen gehen zwar hochmotiviert aus dem Vortrag oder Seminar. Das hält dann ein paar Tage an, in denen man sich anders verhält, aber danach rutscht man doch wieder in alte Muster. Oder Führungskräfte übertreiben es nach einem solchen Seminar, haben gelernt, loben ist wichtig und machen das dann drei Tage lang zu intensiv bei jeder Gelegenheit. Und dann lassen sie es irgendwann wieder sein. Darüber wundern sich die Mitarbeiter dann natürlich auch.

Als Trainerin und Speakerin habe ich hier eine Verantwortung, dass meine Teilnehmer das Gelernte auch umsetzen können, weg von der Stufe der bewussten Inkompetenz kommen. Und um richtig gut zu werden, muss ich jeden Tag trainieren. Durch Wissen alleine komme ich nicht in die Handlung. Daraufhin habe ich vor sieben Jahren dafür ein Konzept entwickelt. Der "Führerschein" beschreibt den Weg aus Theorie und Praxis, es ist ein Blended Learning Konzept. Er enthält 90 Einheiten, die über neun Monate gehen und die aufeinander aufbauen. Was auch bedeutet, die Erkenntnisse daraus greifen alle ineinander, sie gehen vom Ich zum Du zum Wir, denn Führung fängt immer bei sich selbst an. Dabei lassen wir die Teilnehmer natürlich nicht alleine, ich bin mit meinem Team an deren Seite.

Sie erwähnten eben die bewusste Inkompetenz - was verstehen sie darunter?

Der erste Schritt ist die Erkenntnis, dass ich mich falsch gegenüber meinen Mitarbeitern verhalte und das ändern möchte: Das heißt, die Menschen haben ein Erlebnis, aus dem sie lernen wollen. Und dann passiert es, dass sie zum Beispiel doch wieder jemanden anschreien, obwohl sie es gar nicht wollten. Das heißt, ich habe die Erkenntnis

beziehungsweise das Wissen, aber nicht die Möglichkeit, dieses auch in die erwünschte Handlung umzusetzen. Das ist die Stufe der bewussten Inkompetenz. Ein Beispiel aus dem privaten Leben: Wie oft haben wir gerade zum Jahreswechsel tolle Vorsätze, mehr Sport, gesünder Essen etc. Und befinden uns nur kurze Zeit später auf dem "Wie-immer-Kurs".

Und die Stufe ist deswegen so furchtbar, weil ich mitbekomme, dass ich es anders mache, als ich es mir vorgestellt habe. Der "Führerschein" zeigt andere Instrument auf, um das eigene Verhalten zu ändern und zu beeinflussen. Er führt in die unbewusste Kompetenz, das bedeutet, dass das gewünschte Verhalten zum Automatismus geworden ist.

Fachkräftemangel ist auch in unserer Branche ein aktuelles Thema. Wie findet man gute Fachkräfte? Und wie bindet man diejenigen, die schon im Unternehmen sind?

Man sollte immer bei den Menschen anfangen, die schon im Unternehmen sind. Denn wenn die Lust haben, zu arbeiten, reden sie auch außerhalb der Arbeit gut über das Unternehmen. Der Bote ist die Botschaft. Mitarbeiter mögen es überhaupt nicht, wenn für viel Geld jemand von außen eingekauft wird, vielleicht dessen Familie noch umgesiedelt wird, das Kind noch eingeschult wird und sie sind schon viel länger dabei und werden nicht beachtet. Das ist sehr frustrierend. Das erste Ziel sollte es also sein, das Team nach vorne zu bringen, denn wenn innen alles rund läuft und das Unternehmen quasi eine gute Ausstrahlung hat, spürt das jeder Kunde. Und damit kann ich schon ganz viele Menschen bekommen. Manche Unternehmen schalten kaum noch Stellenanzeigen, Interessierte kommen proaktiv auf sie zu und sagen, dass sie hier arbeiten möchten, weil sie so attraktiv als Arbeitgeber sind.

Und der nächste Punkt ist: Ich würde, wenn ich Menschen rekrutiere, auch in den sozialen Medien aktiv sein. Und ich würde auf jeden Fall Standardfragebögen bei Einstellungsgesprächen vermeiden. Stattdessen vermitteln, worin die Aufgabe besteht und fragen, welche Werte der mögliche zukünftige Mitarbeiter mitbringt, was er schon kann und was er gerne noch lernen möchte. Also auch hier: eine menschliche Ansprache zu haben und nicht nur auf Noten zu gucken. Und natürlich: Menschen, die reinkommen, nicht einfach in das kalte Wasser schmeißen, sondern ihnen einen Paten oder Mentor zu Seite zu stellen, der sie dann in den ersten Wochen begleitet. Denn Führung braucht ja auch Zeit und Einarbeitung und das ist leider ganz selten gegeben.

Aber die ersten Schularbeiten, und das kann ich wirklich nach so vielen Jahren sagen, sind es, das Team glücklich zu machen – dadurch sind Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher, die gute Stimmung überträgt sich auf den Kunden. Wir brauchen unbedingt Wärme und Menschen, die gute Laune haben, denn wir haben genug schlechte Nachrichten. Und das ist die Haupt-Hausaufgabe zum Thema Fachkräfte.

Und wie können Mitarbeiter am besten motiviert und begeistert werden?

Wir kommen aus meiner Sicht schon hochmotiviert auf die Welt, wir haben eine irre Frustrationstoleranz, wir fallen circa 4.000 Mal hin bevor wir vom Krabbeln ins Gehen kommen. Und ich habe einen

Verdacht, dass es kein Zufall ist, dass das Wort "Leben" von hinten gelesen "Nebel" ist. Also dieses euphorische Ausprobieren vom Anfang des Lebens vernebelt sich sozusagen im Laufe der Zeit. Die Gehirnforschung hat im präfrontalen Cortex einen Bereich gefunden, der liegt im limbischen System, in dem all die Fähigkeiten liegen sollen, die wir schon mal hatten, an Eigenmotivation, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden, all das, was wir manchmal so vermissen bei den Menschen, liegt dort im Offline-Modus. Das ist ja schon mal eine gute Nachricht. Und es braucht bestimmte Rahmenbedingungen, um sie wieder zu finden, und die können Vorgesetzte und Führungskräfte geben. Die höchste Motivation ist Verbundenheit, also ein "Wir": Und der erste Schritt ist es, dieses "Wir" zu formen. Das bedeutet aber auch, Gleichmut zu zeigen gegenüber Menschen, die ich persönlich vielleicht nicht so gerne mag, und sich nicht nur um seine "Lieblinge" zu kümmern. Und bewusst daran zu arbeiten, was ich an dieser Person schätze. Denn es ist ein furchtbares Gefühl, sich ausgeschlossen zu fühlen, das führt zu einer hohen Frustration und Demotivation. Das ist ein Riesenhebel. Der zweite Hebel ist die Gestaltbarkeit, Rahmen zu setzen in meinem Geschäft. Und dann gerade jungen Leuten zu sagen, welche Rahmenbedingungen sie haben um dann sie zu fragen, was ihre Ideen sind. Denn so erhalten Mitarbeiter das Gefühl, dass ihnen zugetraut wird, etwas auch alleine zu schaffen. Und der dritte große Hebel ist Wertschätzung. Und zwar nicht, weil man von einem Mitarbeiter etwas Bestimmtes will, sondern weil er gut ist, in dem, was er tut oder sich entwickelt. Und das gilt auch, wenn die Verbesserungen vielleicht in den eigenen Augen nur minimal sind. Dafür muss man sich aber auch Zeit nehmen, um sich selbst zu reflektieren, denn Führung fängt immer bei sich selbst

Vorträge beim Allgäuer Baufachkongress von Baumit

Regina Först wird beim 15. Allgäuer Baufachkongress, der von Baumit veranstaltet wird und vom 19. bis 21. Januar 2022 hybrid in Oberstdorf und digital stattfindet, Vorträge halten. Am Mittwoch, 19. Januar, spricht sie von 15.45 bis 16.30 Uhr im Kleinen Saal im Oberstdorf Haus zum Thema "Führerschein für Führungskräfte – Lizenz für Menschlichkeit & Erfolg im Business. Am Donnerstag, 20. Januar 2022, wird sie im Großen Saal des Oberstdorf-Haus zum Thema "Führung und Zusammenarbeit in einer neuen Zeit. Der erfolgreiche Weg vom ICH zum DU zum WIR" sprechen. Weitere Informationen zum Allgäuer Baufachkongress gibt es unter www.baufachkongress.com. Der BaustoffMarkt ist Medienpartner der Veranstaltung.

Zur Person

Regina Först ist seit mehreren Jahrzehnten als Managementtrainerin, Keynote-Speakerin und (Mental-)Coach im Spitzensport tätig. Ihr Spezialgebiet ist die wertschätzende Führung. Die studierte Textil-Betriebswirtin und Buchautorin war zuvor als Personalchefin international agierender Global Player tätig. www.people-foerst.de.

BaustoffMarkt 11.2021 BaustoffMarkt 11.2021

BaustoffMarkt 11.2021