

FM - QUO VADIS?

DER FACHKRÄFTEMANGEL IM WERTEWANDEL

Fachkräfte im Facility Management beziehungsweise in der Gebäudereinigung sind rar. Daher gilt es, das Zepter für die Entwicklung von Fachkräften wieder in die eigenen Hände zu nehmen und dafür nachhaltige Konzepte zu entwickeln. Ein Lösungsansatz ist die interne Höherqualifizierung, die Mut, Zeit und Geld kostet.

In den 1970er-Jahren lag die Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik zwischen 0,7 und 3 %. Damals habe ich Werbespots über „Made in Germany“ im Farbfernsehen gesehen. Die Werbung pries das Handwerk an und für uns war klar, dass eine Welt ohne Fachkräfte nicht funktionieren kann. „Handwerk hat goldenen Boden“ klingt heute ziemlich antiquiert und ist so aktuell wie vor 50 Jahren. Es waren gute Zeiten. Wir hatten längst drei Programme mit ARD, ZDF und dem Dritten (regional), Brandt erhielt den Friedensnobelpreis und die Discomusik löste so langsam die Woodstock-Generation ab.

Es klingt fast schon ironisch, dass bereits 100 Jahre davor, mit der Erfindung der Schreibmaschine, der Rückzug des Handwerks begann. Am 23. Juni 1868 wurde in den USA die erste moderne Schreibmaschine patentiert. Ab 1876 produzierte sie der Waffenhersteller Remington in Serie. Es war der Startschuss für das Zeitalter moderner Büroarbeit. Und heute?



Noch nie hatte der Mensch mehr Raum, um seine eigene Zukunft zu gestalten.

Und was machen wir daraus? Es scheint, dass der moderne Mensch nur noch in Büros arbeiten möchte. Eltern vermitteln ihren stets talentierten und hochbegabten Kindern, dass man sich im Handwerk oh-

nehin nur die Hände schmutzig macht. So sitzen sie denn in Legebatterien, nach Abitur und Studium, auf ihrem persönlichen Traum nach beruflicher Erfüllung und glotzen aus den Bürotürmen dieser Welt.

Ich kenne natürlich Handwerksunternehmen, die über diese Entwicklung schmunzeln, weil sie sich diesem Diktat nicht unterworfen haben und heute – mit 30 Lebensjahren und fünf Mitarbeitern – ihren Traum vom eigenen Unternehmen verwirklicht haben.

WIR LEBEN IM SCHLARAFFENLAND

Zum zweiten Mal in den letzten 30 Jahren finden wir im Facility Management einen schlaraffenlandähnlichen Zustand vor. Damals, in den 1980er- und 1990er-Jahren, gab es kaum Vertriebsabteilungen in den FM-Unternehmen. Warum? Weil damals die Kunden anriefen und fragten, ob wir bereit wären, ihr Unternehmen zu reinigen. Vertrieb war so überflüssig wie zwei Manager mit derselben Meinung.

Heute finden die Facility-Service-Unternehmen der DACH-Region wieder eine

traumhafte, weil nie für möglich gehaltene Situation am FM-Markt vor. Damit meine ich nicht die 6,6 %-Wachstumsprognose laut Blitzumfrage des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Lünendonk & Hossenfelder für dieses Jahr. Ich meine die Aufträge, die uns von Kundenseite seit geraumer Zeit hinterhergetragen werden, bei sehr auskömmlichen Deckungsbeiträgen. Leider haben wir dafür kein qualifiziertes Personal mehr und müssen dem Kunden immer häufiger eine Absage erteilen. Diesen betriebswirtschaftlichen Super-GAU mit der Schuldfrage zu verbinden würde bedeuten: Wir wenden uns von unserer Verantwortung ab.

WIR HABEN DEN FOKUS VERLOREN

Der Ursprung eines jeden Unternehmens ist ein Kundenproblem. Somit ist jedes existierende Unternehmen ein Lösungsoptimierer. Unser Fokus hat sich jedoch, ähnlich der tektonischen Platten, welche für die Verschiebung der Kontinente unter den Ozeanen verantwortlich sind, unmerkbar für das bloße Auge, fundamental ver-



Wolfgang Bötsch

verfügt über 31 Jahre Erfahrung in der Vertriebs- und Personalentwicklung bei Gebäudedienstleistern. Heute ist er Vertriebscoach, Dozent und Trainer in Konzernen und mittelständischen Unternehmen sowie Wirtschaftsmediator.

schoben. Lean Management ist eine solche tektonische Platte und lässt uns mehr und mehr abdriften. Unser Fokus liegt so sehr auf den internen Optimierungsprozessen, dass wir dabei den Kunden und leider auch die Mitarbeiter – unsere Fachkräfte – aus den Augen zu verlieren drohen.

Das Gleiche erleben wir derzeit in der Kirche, in der Schule und ebengleich in der Wirtschaft. Wir orientieren uns als Dienstleistungsunternehmen nicht an dem, was die Kunden brauchen, sondern daran, was wir am liebsten hätten, was für uns bequem erscheint. Der toxische Drift vom Wir zum Ich ist allorts spürbar. Wer hier die Umkehr vom Ich zurück zum Wir, vom Know-how zum Know-why schafft und hart dem Trend entgegenrudert, wird seine tektonische Platte wieder mit dem Festland und damit mit den Menschen verbinden können.

Der Veränderungsdruck ist also unsere Chance und ein ganz wesentlicher Future-Skill, um Haltung zu zeigen. Im letzten Drittel des Berichts können Sie über praktische Use Cases lesen, wie New Work in der gelebten Praxis heute funktioniert.

„Die Höherqualifizierung für Vorarbeiter, Objektleiter, FM-Manager und Niederlassungsleiter scheitert seit jeher an den zu geringen Deckungsbeiträgen!“ – Echt jetzt?!

Ist das immer noch unsere Argumentation, wo wir doch ganz genau wissen, was der Kunde sich von uns wünscht – das Augenhöhe-Prinzip. Haben wir die Entwicklung nicht kommen sehen? Jeder von uns hat noch die klatschenden Menschen auf den Balkonen vor Augen, als während der Corona-Pandemie den Pflegekräften, den Verkäufern, den Reinigungskräften und Polizisten mit Applaus gehuldigt wurde, dass sie in einer extrem schwierigen Zeit dennoch ihre Frau und ihren Mann gestanden haben.

Wir gingen in unserer Euphorie sogar so weit, dass wir diesen wunderbaren Menschen mehr Geld, mehr Aufmerksamkeit (Wertschätzung) und mehr Reputation angeboten haben. Im Abklingbecken unserer Vergesslichkeit und den neuen Krisen haben wir uns wieder auf unsere Standards zurückbesonnen, dass alles gar

nicht so schlimm war, und haben vor den notwendigen Entwicklungen die Augen verschlossen – wieder einmal. Nehme ich hiervon jemanden aus? Nein. Und sollte es ein Unternehmen geben, welches sich dem Trend bewusst und wissend entgegen geworfen hat, freue ich mich darüber und berichte gerne in einer der nächsten Ausgaben davon.

DIE HUMAN-RESSOURCE-MANAGER SIND DER NEUE VERTRIEB

Ich war im September auf der Messe CMS in Berlin und habe dort neben vielen sympathischen Menschen mehr Roboter als Human-Ressource-Manager gesehen. Ja, die Personalabteilungen der Unternehmen stehen heute mehr und mehr im Fokus. Mehr noch: Sie sind heute der moderne ►



Der individuelle Mensch gehört mit seinen Bedürfnissen stärker als bislang in den Mittelpunkt unserer Gestaltungsprozesse, unserer Unternehmenskultur gerückt.

POSITIVBEISPIELE

Eine veränderte Arbeitswelt in der Unternehmenspraxis

Aramark wurde für sein Engagement in puncto Personalentwicklung mehrfach mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis ausgezeichnet. Was genau macht Aramark anders? Alle Mitarbeiter können sich mit ihren Talenten, Stärken und Erfahrungen in eine Potenzialdatenbank eintragen. Dort wird individuell mit ihnen ein Entwicklungsplan erstellt. Talente werden in modularen Förderprogrammen passgenau auf die jeweilige Zielposition vorbereitet.

Accenture erlaubt seinen Mitarbeitern unterjährig drei Wahlmöglichkeiten via Mausclick, ihr persönliches Arbeitsumfeld anzupassen und auf ihre persönlichen Wünsche zuzuschneiden. Das kann die Anzahl der Arbeitsstunden sein aufgrund Weiterbildung oder Mutterschutz, die Anzahl der Urlaubstage oder die Entscheidung, remote zu arbeiten. Und natürlich wird gegebenenfalls das Gehalt, ohne bürokratische Hürden, angepasst.

Cisco erlaubt seinen Mitarbeitern ein Arbeiten „work from anywhere“, und zwar ohne starre Präsenzvorgaben. Zu den Urlaubstagen können zehn bezahlte Tage für Sozialarbeit genommen werden und fünf Tage für zum Beispiel persönliche Weiterbildung, sozusagen „Day-for-Me-Tage“, bezahlt.

Maersk ermöglicht seinen Mitarbeitern, ein halbes Jahr für die Hälfte des Gehalts zu arbeiten, um in der zweiten Hälfte des Jahres ein Sabbatical auf Kosten des Unternehmens zu machen.

Meistro stellt seinen Mitarbeitern unterjährig fortlaufend externe Trainings und Coachings zur Verfügung, um neben der fachlichen Weiterbildung auch die Firmenphilosophie zu untermauern. Es geht neben dem Thema, nachhaltige Energielösungen für Unternehmen zu bieten, immer um den Menschen, und um gelebte Authentizität in Sachen Feedback-, Kommunikations- und Fehlerkultur.

Munich re hat dafür gesorgt, dass es keine leistungsbezogenen Bausteine in der Vergütung mehr gibt, sondern nur noch eine (im Falle des Erfolges) Beteiligung für alle. Durch das Erreichen der Unternehmensziele im vergangenen Jahr haben alle Mitarbeiter eine Erfolgsbeteiligung in gleicher Höhe bekommen.

Neumann & Neumann stellt seinen Mitarbeitern Wohnraum zur Verfügung. Die Pflicht zur Weiterbildung, gemeinsame Radtouren, Grillabende, freie Arbeitszeitgestaltung, persönliche und Team-Coachings, Yoga-Kurse und Karriereplanung gehören zum Mindset rund um die Wertschöpfung Arbeit.

SAP hat für seine 100.000 Mitarbeiter einen Mental Health Day eingeführt, einen bezahlten freien Tag, damit sie sich bewusst um die eigene mentale Gesundheit kümmern. Und jetzt kommt's: und um über die damit verbundenen eigenen Erfahrungen und Bewältigungsstrategien zu berichten, um zum Beispiel Burn-out zu entstigmatisieren.

Vollack bereitet professionell seinen Generationswechsel vor und lässt diesen extern moderieren und begleiten. Die nach wie vor agil und innovativ agierenden Silberrücken und Best Ager der jetzigen Geschäftsführung übergeben ihr Wissen, ihr Netzwerk und ihre berufliche Erfahrung an die Nachfolgeneration. Die jungen Geschäftsführer nehmen das Angebot sehr wertschätzend an. Besser kann man es nicht machen, um Reibungsverluste zu verhindern.

Vertrieb. Wären Kongresse, Messen und Verbandstagungen nicht willkommene Orte, um sein Unternehmen nicht nur bei Kunden, sondern auch bei zukünftigen Mitarbeitern sexy aussehen zu lassen? Es geht heute um ein viel attraktiveres Werben um Menschen, um Fachkräfte zu rekrutieren, zu entwickeln und damit zu halten. Wer könnte das denn besser, als Human-Ressource-Departments kombiniert mit den Marketing- und Werbeabteilungen der Unternehmen?

Die Personalmanager sollten zukünftig daran gemessen werden, wie viele Mitarbeiter sie einstellen, wie viele Stellen sie nachhaltig besetzen, wie lange die Mitarbeiter im Schnitt bleiben und wer an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen wird. Was nutzen uns neue Aufträge, wenn wir keine qualifizierten Menschen mehr haben, um diese Aufträge zu bedienen? Wer jetzt sein Silodenken gegen einen Harmonisierungsprozess einzulösen bereit ist, wird sich einen Marktvorsprung erarbeiten können.

Was hindert uns denn daran, die Dinge humaner, empathischer, achtsamer, einfach anders zu machen? Es geht doch schon lange nicht mehr um „sollen und müssen“, sondern um „wollen und können“. Das ist es, was Ihre Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen bei Ihnen spüren und sehen wollen.

SCHRITTE ZU EINEM NEUEN PROAKTIVEN PEOPLE-MANAGEMENT

Der individuelle Mensch gehört mit seinen Bedürfnissen stärker als bislang in den Mittelpunkt unserer Gestaltungsprozesse gerückt. Der Schritt zu einer neu gelebten Unternehmenskultur ist längst überfällig. Heute kündigt ein Mitarbeiter nicht mehr innerlich und bleibt. Heute treten sie einfach aus dem Unternehmen aus, wenn ihre Entwicklungsmöglichkeiten nicht gegeben erscheinen und finden nahtlos einen aus ihrer Sicht besseren Job. Dafür gibt es neudeutsch sogar schon einen eigenen Begriff: „Quiet Quitting“.

Wie wäre es, wenn wir mit jedem Mitarbeiter zweimal im Jahr ein Perspektivengespräch führen würden, um seine Zufriedenheit und seinen Veränderungsdrang zu prüfen oder gar gleich Entwicklungsmodelle für die Mitarbeiter anzubieten? Wer sagt, er hätte dafür keine Ressourcen, hat Mitarbeiterführung nicht verstanden. Denn um Menschen zukünftig unser Handwerk nahezubringen, braucht es

neue Arbeitskulturen und neugedachte Formen der Arbeitsorganisation.

Zur Wahrheit gehört aber auch, dass unsere Arbeitsleistung im Industriesektor seit Jahren sinkt, weil Fehlanreize zu einem selbst erzeugten Nachteil unserer Leistungskultur geführt haben. Es versteht sich von selbst, dass wir eine Leistungskultur brauchen, aber eben mit engagierten und damit selbstmotivierten Mitarbeitern, die ihre Resilienz und Anpassungsfähigkeit im Unternehmen selbst entwickeln dürfen. Dazu gehört auch, wieder mit unserem Wohlstand zufrieden zu sein. Den fruchtbaren Boden dazu können wir bestellen. Für junge Fachkräfte geht es nicht mehr um Status, Macht und einen Firmenwagen. Es zählen Soft Skills wie Gesundheit, persönliches Wachstum, Purpose und Respekt. Auf dieser Basis sind Menschen zukünftig gerne bereit, Leistung und Haltung zu zeigen.

Und noch ein Punkt in eigener Sache, da ich Firmen in der Team- und Bestandskundenentwicklung unterstütze. Wenn ein Unternehmen keine Alleinstellungsmerkmale mehr für sich entdeckt und in Anspruch nehmen kann, verliert es seinen Mehrwert. Dann erst beginnt das Preisdumping. Positiv formuliert bedeutet das, dass jeder einzelne Mitarbeiter ein Alleinstellungsmerkmal für ein Unternehmen darstellen kann. Wenn er neben Herz, Engagement

und Loyalität auch noch gut ausgebildet ist. Dann entsteht richtig guter Kundenservice.

KEIN PROBLEM OHNE LÖSUNG

Für Robotik, Metaversum, KI, Chat-GPT, IoT tun wir bereits jede Menge. Jetzt geht es um das Zusammenspiel der Faktoren Wertewandel, Fachkräftemangel und dann gerne auch um Technologie. Im Kasten links finden Sie ein paar Positivbeispiele für eine veränderte Arbeitswelt. Diese können dazu dienen, das Fenster zu öffnen, um den Mief der Personalabteilungen aus den Fenstern zu jagen und frischen Wind reinzulassen.

Die Liste an Beispielen, wie unsere Arbeitswelt derzeit humaner und flexibler wird, ließe sich endlos fortsetzen und ich freue mich über diese Entwicklung, welche ich bei einem Teil der genannten Unternehmen bereits begleiten und umsetzen darf.

ERZÄHL UNS DEINE GESCHICHTE

Unser Handwerk bedeutet nicht einfach nur Broterwerb. Für Fachkräfte stiftet es Identität, Unabhängigkeit und Selbstwirksamkeit und ermöglicht das Knüpfen sozialer Beziehungen und Netzwerke. Fachlich versiertes Handwerk bedeutet, unabhängig davon zu leben.

Schulmessen mit regionalen Unternehmen, Interviews mit Unternehmern in Absolventenklassen und Jungunternehmer,

die bereit sind, ihre Geschichte zu erzählen (auch an weiterführenden Schulen, Gymnasien und Fachakademien) helfen, die Attraktivität des Handwerks wieder schmackhaft zu machen.

Fazit: Im Kern geht es darum, das Zepter für eine menschenorientierte Entwicklung (von Fachkräften) wieder in die eigenen Hände zu nehmen. Es geht nicht um den Ruf nach dem Staat, nach Subventionen und staatlich verordneten Unterstützungsprogrammen. Es geht darum, Unternehmen wieder ins gesamtverantwortliche Agieren zu bringen. Und zu dieser Gesamtverantwortung gehört nicht nur die Gewinnmaximierung für das nächste Quartal, sondern die systematische Einbindung der Personalentwicklung.

Und sicher werden manche Leserinnen und Leser denken, dass dies schön wäre, aber eben nicht so einfach umzusetzen ist. So denkt und spricht der Mensch, der entweder nicht in der Verantwortung steht oder die Gegenwart verleugnet, bis sie seine Vergangenheit wird. Und beides ist völlig in Ordnung. Die Zukunft aber passiert trotzdem – ab jetzt! ■

Wolfgang Bötsch,
netzwerkstrategie.com
markus.targiel@holzmann-medien.de

ZUR ANZEIGE AUF DER TITELSEITE

Innovative Hygiene.



XIBU SANITARY BIN hybrid



Ein Hygienebehälter denkt mit

Er öffnet berührungslos und meldet seinen Füllstand digital, Geruchs- und Sichtschutz inklusive.

Persönliche Hygieneartikel gehören hier hinein. (Binden, Tampons usw.)

Dieser Hygieneeinleger lässt sich auswechseln, so schützt er effektiv vor Schmutz.

Behälter nach Bedarf entleeren: Bis zu vier Wochen ist Zeit.

www.hagleitner.com