



Foto: istock, gpointstudio

*! Mitarbeiter finden, ist eine Sache. Etwas dafür zu tun, dass sie sich wohlfühlen und bleiben, die andere: Verschiedene Generationen haben unterschiedliche Ansprüche an Führung. Intensive Kommunikation kann hier überbrücken.*



*Mitarbeiter finden, Mitarbeiter binden*

## Das unterschätzte Kapital

*Der Erfolg eines Betriebes steht und fällt entscheidend mit seinen Mitarbeitern. Qualifizierte Fachkräfte sind heute jedoch vielerorts Mangelware. So können Betriebe passgenaue Angestellte finden – und langfristig halten. ANDREA EIGEL*

„Das Vermögen eines Unternehmens ist das, was seine Mitarbeiter vermögen“, bringt es Andrea Eigel auf den Punkt. Die Unternehmerin arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Coach, Trainerin und Speaker für Handwerksbetriebe und kennt sich im Bereich Mitarbeiterführung bestens aus. So wünschen sich alle Handwerksbetriebe ein eingespieltes und zuverlässiges Team, das Kundenaufträge in der erforderlichen Qualität zum gewünschten Zeitpunkt abwickeln kann. Dass diese Erwartungshaltung in vielen Firmen derzeit reines Wunschdenken ist, beweisen aktuelle Zahlen des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH): Rund 200 000 bis 250 000 Fachkräfte fehlen bundesweit in allen Sparten und Branchen.

**Mehr Rentner, weniger Schulabgänger**  
Ein zentraler Grund für diese Entwicklung ist der demografische Wandel, der sich in unserer Gesellschaft momentan vollzieht:

Während immer mehr Fachkräfte das Rentenalter erreichen und aus dem Erwerbsleben ausscheiden, mangelt es gleichzeitig an Nachwuchs. Die Zahl der Schulabgänger sinkt, und wer seinen Abschluss in der Tasche hat, zieht das Studium einer praktischen Berufsausbildung vor. Fachlich und persönlich top aufgestellte Mitarbeiter sind also heiß begehrt. Das weiß auch die Konkurrenz – und wirbt aussichtsreiche Kandidaten oft ganz einfach ab. Der



Foto: iStock, Annette Birkenfeld



### Qualifizierte Mitarbeiter finden

Um Mitarbeiter zu finden, reicht es nicht mehr, Anzeigen im Wochenblatt zu schalten oder dem Arbeitsamt Bescheid zu sagen:

- Zeigen Sie Ihr Arbeitgeberprofil mit einer modernen Webseite.
- Bieten Sie dort sowohl Text- als auch Bild- und Videoformate an.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter auf der Webseite zu Wort kommen.
- Pflegen Sie Profile in den sozialen Netzwerken.
- Binden Sie die Belegschaft in die Erstellung authentischer Inhalte ein.

*/ Heute wünschen sich viele Beschäftigte eine Führung, die individuelle Bedürfnisse im Blick hat. So schätzt der eine Mitarbeiter ein Mitspracherecht, der andere hingegen bevorzugt punktgenaue Anweisungen.*

Arbeitsmarkt hat sich dahingehend verändert, dass Bewerber die freie Auswahl und Arbeitgeber häufig das Nachsehen haben.

#### Nur wer Profil hat, hinterlässt Eindruck

Einigen Betrieben gelingt es trotz des herrschenden Fachkräftemangels jedoch sehr gut, passende Mitarbeiter zu finden und diese auch an sich zu binden. Doch was unterscheidet diese von der Masse? Die Antwort lautet ganz klar: Sie treten anders auf! „Heute reicht es einfach nicht mehr, lediglich einen Arbeitsplatz zu schaffen. Vielmehr müssen Betriebe attraktive Bedingungen bieten und diese auch offensiv zeigen“, weiß Eigel. Dazu ist es jedoch wichtig zu wissen, welche Bedürfnisse Menschen eigentlich haben.

Bei der jungen Generation stehen Einkommen und Aufstiegschancen vielfach längst nicht mehr an erster Stelle. Der Spitzenplatz wird oft eher von dem Wunsch nach einer Tätigkeit eingenommen, die Spaß macht und erfüllt. Generell wünschen sich viele Arbeitskräfte beispielsweise eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, gute Sozialleistungen und ein angenehmes Betriebsklima. Wem es

gelingt, diese Bedürfnisse mit seinen unternehmerischen Interessen in Einklang zu bringen und auch überzeugend zu kommunizieren, der gewinnt ein motiviertes und loyales Team – und wird zu einer Arbeitgebermarke mit unverwechselbarem Profil.

#### Internet überholt Anzeigenblätter

Dieser Trumpf lässt sich bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter ausgezeichnet ausspielen. Doch auch hier gilt: Die bewährte Stellenanzeige im lokalen Wochenblatt mit einem ellenlangen Anforderungskatalog an den Bewerber hat ausgedient. Vielmehr lohnt es sich für Unternehmen, auf digitale Kanäle wie das Internet umsteigen. Dort schauen sich immerhin 80 Prozent der potenziellen Bewerber nach einem neuen Arbeitgeber um. Die eigene Webseite eignet sich hervorragend, um Leistungen, Werte und auch gleich potenzielle Vorgesetzte und Kollegen zu präsentieren. Ansprechende Fotos, persönliche Statements im Text- und Videoformat, klare Aussagen zum Angebot oder sogar ein begeisternder Imagefilm machen möglichen neuen Arbeitskräften Lust auf eine Bewerbung.

Betriebe erhalten Gesichter und werden emotional wahrnehmbar.

#### Mit Social Media in den Austausch gehen

Auf die Webseite als Informationskanal folgen direkt die sozialen Netzwerke wie Facebook, Instagram, YouTube und Co. Auf den ersten Blick mag es aufwendig erscheinen, ständig neue und qualitativ hochwertige Inhalte zu veröffentlichen. „Der Aufwand lohnt sich aber“, so die Handwerksexpertin, „die Reichweite dieser Kanäle ist nicht zu unterschätzen.“ Tatsächlich bieten soziale Netzwerke neben der Erzeugung von Aufmerksamkeit einen weiteren entscheidenden Vorteil: Sie ermöglichen den direkten Austausch mit Interessenten und potenziellen Bewerbern. Wer sich für den Einsatz von Social Media entscheidet, sollte die Kanäle jedoch sorgsam auswählen. So sind die Auszubildenden von morgen heute auf Plattformen wie Instagram und YouTube unterwegs, während ihre Eltern eher Facebook und das Karrierenetzwerk XING nutzen. Die bewährten Informationsquellen wie Arbeitsagenturen, Zeitungsannoncen, Ausbildungsmessen und Schulen



Foto: istock, visualsplace

*! Auch ein guter Zusammenhalt in der Belegschaft bindet Mitarbeiter. So stärken regelmäßige Aktionen im Team das Gemeinschaftsgefühl. Aber auch der lockere Austausch in der Kaffeepause fördert das Miteinander.*

★ 5 Tipps auf einen Blick

### Qualifizierte Mitarbeiter binden

Damit Mitarbeiter langfristig im Betrieb bleiben, ist ein Führungsverhalten gefragt, das auf individuelle Bedürfnisse eingeht und Mehrwert bietet:

- Lassen Sie Ihren Mitarbeitern Entscheidungsspielraum.
- Kommunizieren Sie offen und wertschätzend miteinander.
- Fördern Sie den Zusammenhalt im Team aktiv.
- Fördern Sie eine ausgewogene Work-Life-Balance.
- Bieten Sie finanzielle und unentgeltliche Zusatzleistungen.

schließen sich übrigens erst weit abgeschlagen dahinter als Informationsquellen an.

#### Gehen oder bleiben: Führungsstil entscheidet

Doch passgenaue Mitarbeiter auszubilden oder zu finden, ist nur eine Seite der Medaille – sie langfristig im Betrieb zu halten, die andere. Vor allem das Verhalten Vorgesetzter ist ein entscheidender Faktor: „Menschen kommen wegen des Betriebes und gehen wegen der Führung“, weiß die Diplom-Ökonomin aus ihrer langjährigen Erfahrung. So ist der häufig herrschende Führungsstil mit entweder unklaren oder zu engen Vorgaben Schnee von gestern. Heute wünschen sich zahlreiche Beschäftigte eine Individualisierung der Führung, denn die Bedürfnisse sind höchst unterschiedlich. So schätzt der eine Mitarbeiter ein Mitspracherecht bei Entscheidungen rund um Arbeitsprozesse, der andere hingegen bevorzugt punktgenaue Anweisungen mit klar definiertem Ergebnis. Unterschiede zeigen sich dabei vor allem bei verschiedenen Generationen. Alle Interessen unter einen Hut zu bekommen, ist also eher utopisch. In jedem Fall aber

macht der Umgangston hier die Musik. „Offene Kommunikation kann einen guten Beitrag leisten, und regelmäßige Mitarbeitergespräche haben sich in der Praxis als wertvolles Instrument erwiesen“, empfiehlt Eigel. Auch klare Verantwortlichkeiten bei der Aufgabenerfüllung tragen zu einem zufriedenstellenden Arbeitsergebnis und auch -erlebnis bei.

#### Team-Spirit, Flexibilität und Zusatzangebote

Darüber hinaus ist der Zusammenhalt in der Belegschaft ein Bindungsfaktor. So stärken regelmäßige Aktionen im Team das Gemeinschaftsgefühl und fördern den Kontakt untereinander. Ein gemeinsamer Grillnachmittag, eine Bootstour oder auch Mannschaftsspiele beispielsweise können viel Spaß bringen und für neue Motivation sorgen. Vielen Mitarbeitern ist heute auch wichtig, Arbeit und Privatleben unter einen Hut bringen zu können. Flexible Arbeitszeiten leisten dazu einen wichtigen Beitrag. Ebenso spielt das Erleben einer Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeiten eine wichtige Rolle. Und schließlich ist auch der Anreiz durch

finanzielle und unentgeltliche Zusatzangebote wie Leistungsprämien, Jobticket oder vergünstigte Versicherungen nicht zu unterschätzen. Wer hier an der falschen Stelle spart, zahlt am Ende des Tages drauf: „Denn letztlich ist die Suche nach neuen Mitarbeitern und ihre Einbindung in den Betrieb ganz klar teurer, als vorhandenes Personal zu halten“, rät die erfahrene Fachfrau. ■

#### Die Autorin

Andrea Eigel ist seit mehr als 20 Jahren Unternehmerin, Coach, Trainerin und Speaker. Die Diplom-Ökonomin zählt zu den renommiertesten Experten im Handwerk im deutschsprachigen Raum.  
[www.andreaeigel.de](http://www.andreaeigel.de)

