

Die Mannschaft, die bleibt

Mitarbeiter binden. Jeder möchte gern bei einem guten und angesehenen Unternehmen arbeiten. Wenn Sie auf ein gutes Betriebsklima und ein wertschätzendes Miteinander achten, Ihre Mitarbeiter und Azubis in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung fördern, ihnen Verantwortung übergeben und Vertrauen schenken, dann haben Sie schon viel erreicht. Lesen Sie, wie Ihnen das gelingt.

Was ist das Vermögen eines Handwerksbetriebs? Das, was seine Mitarbeiter vermögen! Denn Handwerksleistungen sind untrennbar mit den Menschen verbunden, die sie erbringen. Für den Handwerkskunden zählt immer das Gesamtbild aus fachlicher und menschlicher Leistung: die frisch gemachten Räume genauso wie die Unversehrtheit und Sauberkeit der restlichen Wohnung; die Wärmedämmung aus der Hand des Fachmanns genauso wie sein pünktlicher Arbeitsbeginn; das fachliche Können ebenso wie die persönlich verbindliche, freundliche Art. Doch dazu braucht es Mitarbeiter, die dieses Service- und Unternehmensverständnis mitbringen – und aufgrund ihrer Fähigkeiten auch mitbringen können. Solche Mitarbeiter sind nicht einfach zu finden, und schon gar nicht, wenn die Anzahl der Fachkräfte und des Nachwuchses wie bei uns in Deutschland schrumpft.

Loyalität? Nur, wenn es sich lohnt

Der ausbildungswillige, motivierte Nachwuchs ist so schwer zu finden und zu binden wie der leitende Mit-

arbeiter im kaufmännischen oder Baustellenbereich. Der demografische Wandel ist dafür nur ein Grund. Experten machen auch die Auswirkungen eines generellen Wertewandels in unserer Gesellschaft mit verantwortlich. Der eigene Vorteil steht im Vordergrund – für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer. Ein Mitarbeiter handelt also im Gegensatz zu früher nicht mehr automatisch nach dem Loyalitätsprinzip, das da lautete: Man ist seinem Arbeitgeber so oder so ein Arbeitsleben lang treu und schaut sich nicht nach besseren Chancen um.

Eine Arbeitsstelle anzutreten und sich an den Betrieb zu binden – das muss sich für einen Mitarbeiter heute lohnen, Tag für Tag. Und genau hier kann und muss man ansetzen, um langfristig das Personalproblem zu lösen: mit einem attraktiven Profil, das ebenso professionell präsentiert wie authentisch gelebt wird. Manche sagen auch „Arbeitgebermarke“ dazu. Stimmt das attraktive Bild und vor allem auch die attraktive Wirklichkeit dahinter, wird der Betrieb einzigartig für den Mitarbeiter. Er ist stolz, Teil dieser Gemeinschaft zu sein, die nach innen gut funktioniert und von außen respektiert und geachtet wird.

Einzigartigkeit braucht klare Kante

Wie attraktiv ist Ihr Betrieb bereits? Kommen Sie zunächst Ihrem eigenen bestehenden Profil mit diesen Fragen auf die Spur:

- Welche Stärken haben wir, die für Mitarbeiter interessant sind?
- Welche greifbaren Vorteile bieten wir Mitarbeitern neben der angemessenen Entlohnung – etwa hinsichtlich Arbeitsinhalten, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, Weiterbildung, Teamaktivitäten?
- Was unterscheidet uns von anderen Betrieben und macht uns deshalb einzigartig?

Fassen Sie diese Eigenschaften in einer kurzen Beschreibung zusammen. Sie hilft Ihnen, bei der erfolgreichen Personalführung und damit auch bei Ihrer erfolgreichen Mitarbeiterbindung Kurs zu halten. Nebenbei ist sie auch ideal geeignet, um griffige Stellenanzeigen zu formulieren und Ihren Betrieb in Bewerbungsgesprächen vorzustellen.

Diese Eckdaten müssen stimmen

Falls Sie nicht genügend attraktive Merkmale zusammenbekommen haben: Prüfen Sie Ihren Betrieb anhand der



Führungsqualität, klare und verständliche Kommunikation und Wertschätzung sind einige der wichtigen Elemente zur Mitarbeiterbindung

Foto: Bernd Ducke

folgenden Fragen. Die Antworten, die Sie darauf haben, entscheiden ganz wesentlich darüber, ob Mitarbeiter bei der Stange bleiben oder nicht:

- Stimmt die Führungsqualität? Mitarbeiter in Handwerksbetrieben bevorzugen einen Führungsstil, der gerecht ist, jedoch klare Orientierung gibt.
- Läuft die Kommunikation reibungslos im Betrieb? Informationen, Arbeitsanweisungen und generelle Erwartungen müssen offen ausgesprochen werden. Nur so lassen sich Missverständnisse vermeiden, nur so entsteht Vertrauen und nur so kann der einzelne Mitarbeiter Verantwortung übernehmen.
- Fühlt sich der einzelne Mitarbeiter wertgeschätzt? Besonderes und wichtiges Zeichen der Anerkennung ist – das gute alte Lob und grundsätzlich ein fairer, respektvoller Umgang.
- Kann sich der Mitarbeiter weiterentwickeln? Weiterbildungsangebote – von fachlichen Schulungen bis zu ganz individuellen Entwicklungsangeboten – kommen dem Bedürfnis von Mitarbeitern nach persönlichem Wachstum entgegen.
- Ist die Firma mehr als nur eine Arbeitsstelle? Regelmäßige gemeinsame Aktivitäten im Betrieb, auch zusammen mit den Angehörigen der Mitarbeiter, stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl.

Für die wichtigsten dieser Punkte erfahren Sie hier, wie Sie sie verbessern können:

Führungsqualität

Das Personal in Handwerksbetrieben sucht eine starke Führungspersönlichkeit, die aber nicht autoritär sein darf. Diktatoren kommen bei ihnen genauso wenig an wie Kumpeltypen. Vorsicht geboten ist allerdings bei Mitbestimmungsmodellen, wie sie oft in der Industrie praktiziert werden: Zu hohe Verantwortung überfordert die meisten gewerblichen Handwerksmitarbeiter und führt zur Desorientierung.

Kommunikation

Nur wer weiß, was von ihm erwartet wird und alle notwendigen Informationen dazu erhält, kann eigenverantwortlich und selbstständig arbeiten. Damit Sie als Betriebsinhaber und Ihre eventuell vorhandenen anderen Führungskräfte genügend Zeit für die wesentlichen Aufgaben haben, sollten Sie die Grundlagen für möglichst eigenständiges Arbeiten aller Mitarbeiter schaffen. Dazu gehört als erstes, dass Sie für jede Position ein schriftliches Stellenprofil erarbeiten. Hier steht drin, welche Aufgaben und Kompetenzen jeder einzelne hat. Innerhalb der Teams gehören wöchentliche Arbeits- und Projektbesprechungen fest institutionalisiert. Nur ein Mitarbeiter, der die Zusammenhänge kennt, kann seine Verantwortung wahrnehmen. Wenn es Neuigkeiten in der Betriebsorganisation gibt oder Ihnen als Betriebsinhaber ein Missstand besonders auf dem Herzen liegt – teilen Sie es schleunigst mit. Monatliche Fixtermine mit der gesamten Belegschaft haben sich dazu genauso

bewährt wie regelmäßige Mitarbeitergespräche unter vier Augen.

Wertschätzung

Jeder Mitarbeiter ist nur dann zur Erfüllung betrieblicher Ziele zu bewegen, wenn er sich in seiner Individualität und in seinen Bedürfnissen wertgeschätzt fühlt. Nichts anderes ist Wertschätzung: Das Wahrnehmen individueller

„Bindung an den Betrieb? Das muss sich für den Mitarbeiter lohnen!“

Matthias Eigel
Kaleidoskop Marketing
Service



Bedürfnisse und das „Füttern“ derselben. Naturgemäß können diese ganz unterschiedlich sein. Für den einen Mitarbeiter sind eine gewisse Macht und Entscheidungsfreiheit von Bedeutung, für den zweiten Sicherheit, für den dritten Selbstverwirklichung, für den vierten Prestige und für den fünften Freiheit für seine persönlichen Hobbys.

Im Idealfall – und im Handwerksbetrieb mit seiner überschaubaren Mitarbeiterzahl durchaus machbar – bekommt deshalb jeder einzelne Mitarbeiter die praktische Wertschätzung, die seiner Persönlichkeitsstruktur am besten entspricht. Nummer eins ist ein Kandidat für den Aufstieg in der Firma. Nummer 2 freut sich über sehr klar abgegrenzte und geplante Aufgaben. Den dritten erfreut Weiterbildung in seinen speziellen Talenten, den vierten die Mitarbeit bei besonders anspruchsvollen Projekten mit großem Namen – und den fünften die feste Zusage, dass er immer rechtzeitig zum wöchentlichen Fußballtraining Feierabend haben wird.

Gute Grundlagen helfen

Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein oder zu werden – das fordert kontinuierlichen Einsatz. Hier mal ein Seminar, dort mal eine Motivationsmaßnahme und nach Tageslaune hin und wieder ein Mitarbeitergespräch oder ein anerkennendes Wort – das wird nicht funktionieren. Ein klares Profil und täglich gelebte gute Führung, Kommunikation und Wertschätzung sind ein Muss, damit sich ein Betrieb die Ressource Mitarbeiter langfristig sichern kann. Gerade in der Startphase auf dem Weg zum für Mitarbeiter attraktiven Betrieb ist es sinnvoll, einen externen Berater hinzuzuziehen, um die Grundlagen und die Infrastruktur zu schaffen. Diese Investition und die eigene Anstrengung lohnen sich. Denn was ist das Vermögen eines Handwerksbetriebs? Genau ... **Matthias Eigel**