

Wie bei einem Eisberg sind viele Erwartungen nicht direkt erkennbar.

### Checkliste

- wie agil ist Ihr Betrieb?

**Sind Sie eine verbildlichte Führungskraft?**

1. Sie vertragen Kritik.
2. Sie sind belastbar.
3. Sie sind konsequent und standfest.
4. Sie sind fachkompetent.
5. Sie sind offen und verständnisvoll.
6. Sie binden Mitarbeiter in Aufgaben und Entscheidungen ein.
7. Sie kommunizieren das, was für die Arbeit Ihrer Mitarbeiter und die Betriebsergebnisse wichtig ist.
8. Sie übertragen Mitarbeitern Verantwortung und Kompetenzen.
9. Sie leben eine positive Fehlerkultur.

**Führen Sie einen fortschrittlichen Betrieb?**

1. Sie fördern kurze Entscheidungsketten.
2. Besprechungen werden effizient genutzt.
3. Digitale Prozesse unterstützen den Betriebsalltag.
4. Projekte werden teambasierend geplant.
5. Mitarbeiterteams tragen viel Eigenverantwortung.
6. Mitarbeiterteams können flexibel und schnell auf Änderung äußerer Rahmenbedingungen reagieren.
7. Mitarbeiterplanung erfolgt im engen Austausch mit den Teams.

Versuchen Sie Ziele nach dem SMART-Leitfaden zu formulieren.

# Was Ihre Mitarbeiter wollen

**Mitarbeiterführung** Als Unternehmer wissen Sie: Haben Sie zufriedene Mitarbeiter, trägt ihre Leistung ganz entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Natürlich wissen Sie auch, was Sie machen müssen, damit Ihre Mitarbeiter auch zufrieden sind: Sie müssen ihren Lohn zahlen. Rechtzeitig und pünktlich sowie vollständig. Die finanzielle Absicherung Ihrer Mitarbeiter ist demnach der größte Antrieber, dass Ihre Mitarbeiter zufrieden und höchst motiviert in Ihrem Betrieb arbeiten? Weit gefehlt.

Maren Ulbrich

**G**eld beruhigt und sichert ab, es ist aber nur die Spitze des Eisbergs. Stellen Sie sich einen Eisberg vor: Ein Siebtel des Eises sehen Sie an der Wasseroberfläche. Das ist der kleine Teil, den Sie als Mitarbeiterwunsch erkannt haben beziehungsweise den Ihre Mitarbeiter geäußert haben. Jetzt fehlen nur noch die anderen sechs Siebtel. Nur noch ist gut. Viele Erwartungen und Wünsche, die die Mitarbeiter haben, liegen unterhalb der Wasseroberfläche und sind im ersten Moment für Sie nicht sichtbar. Was wollen Ihre Mitarbeiter also wirklich?

## Darum sollten Sie Ihre Mitarbeiter glücklich machen

Beginnen wir mit der Frage, warum es wichtig ist, dass Ihre Mitarbeiter zufrieden sind. Richtig, eingangs erwähnt trägt dieser Zustand zum Erfolg des Unternehmens ganz wesentlich bei. Mitarbeiter jeder Branche sind das größte Gut eines Unternehmens. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sind längst in der Misere des demografischen Wandels angekommen, spätestens seit Beginn der Coronakrise. Sie finden keine passenden Auszubildenden, offene Stellen können erst nach sehr langer Zeit besetzt werden. Fehlende Mitarbeiter und unmotivierte Mitarbeiter können das Arbeitsklima in Ihrem Betrieb ganz schön herunterziehen. Andere Mitarbeiter könnten angesteckt werden. Wenn ein Mitarbeiter kündigt, bedeutet es, dass ihm etwas nicht gefallen hat und er oft ein besseres Angebot in der Tasche hat. Derzeit scheint eine Fluktuationsrate von circa 15 Prozent der Mitarbeiter der Durchschnitt in Deutschland.

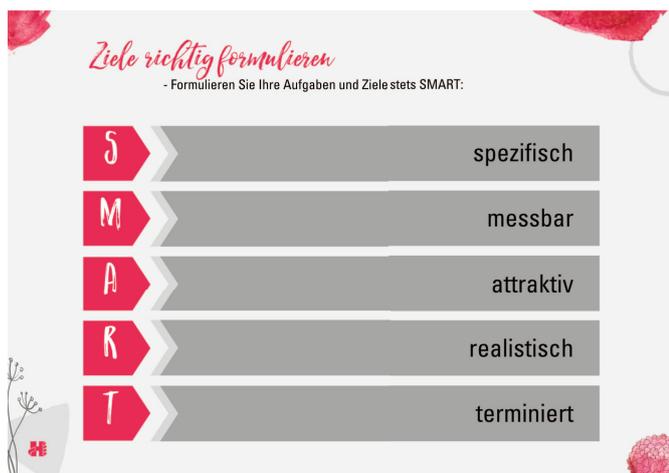
Allerdings denkt jeder fünfte Mitarbeiter darüber nach, seinen Job zu wechseln. Ändern wir das in Ihrem Unternehmen.

## Zeigen Sie Anerkennung und Lob

Früher galt es schon als Lob, wenn die Führungskraft nicht mit ihren Mitarbeitern geschimpft hatte. Diese Zeiten sind längst vorbei. Und seien wir einmal ehrlich zu uns selbst; ein wertschätzendes Dankeschön ihres Chefs toppt doch alles. Ein Lächeln, ein ehrlich gemeintes Dankeschön und eine Weiterempfehlung von einem Kunden sind doch auch unbezahlbar und bringen noch mehr Aufträge ein.

Das richtige Maß an Lob zu finden ist gar nicht immer so leicht: Weder sollte zu oft noch zu selten gelobt werden. Wie bei jeder Form der Kritik gilt, dass Lob ernst gemeint und an eine Situation angelehnt sein sollte, damit es ehrlich herüberkommt. Beim Lob sollte kein Mitarbeiter ausgelassen werden, damit sich niemand übergangen fühlt.

Haben Sie keine Angst vor Weiterbildungskosten und Fehlzeiten wegen Seminaren und Schulungen Ihrer Mitarbeiter. In Bewerbungsgesprächen fragen die Kandidaten neben dem Gehalt immer wieder nach Weiterbildungsmaßnahmen. In der heutigen Arbeitswelt sind Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten gefragter denn je und entscheiden oft darüber, ob sich der Bewerber für Ihren Betrieb entscheidet oder nicht. Entwicklung braucht jedoch eine Struktur und einen Rahmen: Mindestens einmal im Jahr sind Personalentwicklungsgespräche zu führen.



Nutzen Sie die Checkliste, um zu überprüfen in welchen Bereichen noch Bedarf ist.



Wenn Sie die Bedürfnisse ernst nehmen, wird es die Zufriedenheit steigern.

Mitarbeiter werden dabei nach ihren beruflichen Zielen gefragt und welche Kenntnisse sie benötigen, um entweder eine neue Aufgabe übernehmen oder um ihren derzeitigen Job gut verrichten zu können. Die Gespräche sollten von der direkten Führungskraft geführt und auch dokumentiert werden. Vereinbarte Ziele und Trainings werden schriftlich festgehalten und in der Personalakte hinterlegt. Achten Sie darauf, dass diese, wie auch andere Ziele, stets SMART (s. Grafik 3) formuliert werden.

### Führen Sie gut und authentisch

Ein großer Teil des Bedürfnis-Eisbergs liegt in der Hand der Führungskraft. Eine gute Führung ist ein wichtiger Baustein, um Ihre Mitarbeiter zufriedenzustellen und sie so an Ihren Betrieb zu binden. Das gilt nicht nur für Sie als Inhaber, sondern auch für andere Führungskräfte in Ihrem Betrieb, wie Ihre auszubildenden Meister oder Teamleitungen. Dabei wird Ihre Art der Führung oftmals an die anderen Führungskräfte weitergegeben: Sind Sie kritikfähig und verständnisvoll, werden auch andere Führungskräfte sich eher bemühen, diese Attribute zu übernehmen.

### Erschaffen Sie einen Wohlfühlarbeitsplatz

Sowohl Sie als auch Ihre Mitarbeiter verbringen meist mehr als ein Drittel des Tages bei der Arbeit – mit Kollegen. Kein Wunder, dass bei Einstellungen oft Teamgespräche als Bewerbungselement genutzt werden. Schließlich sind die Kollegen oder das Team wie eine zweite Familie. Sie arbeiten Hand in Hand, merken sofort, wenn es einem Kollegen nicht gut geht, und unterstützen sich gegenseitig. Sie sollten daher dafür Sorge tragen, dass Ihr Team gestärkt wird und zusammenhält.

Dies kann auch durch die Ausstattung am Arbeitsplatz unterstützt werden. Es gibt viele Betriebe, die sind zunächst für eine bestimmte Zahl von Menschen konzipiert worden. Aufgrund der Gewinne und Aufträge des Unternehmens wächst die Zahl der Mitarbeiter. Leider nicht die bestehenden Quadratmeter der vorhandenen Arbeitsplätze. Kreativ werden Schreibtische und Regale so gestellt, dass doch noch ein neuer Mitarbeiter Platz findet. In solchen Büros oder Arbeitsplätzen erhalten Mitarbeiter nicht die notwendigen Freiräume, sich zu entfalten, frische Luft oder Rückzugsmöglichkeiten.

Achten Sie darauf, dass allen Mitarbeitern ausreichend Platz geboten wird. Auch Auszubildende brauchen einen Anker im Betrieb, einen eigenen Arbeitsplatz – auch, wenn sie ihn nach ein paar Monaten einem anderen übergeben.

Ein weiterer überaus wichtiger Teil ist das Gewähren von genügend Ruhe-, Frei- und Erholungszeit. Sie haben schon erfahren, dass nach einer stressigen Situation eine ruhigere Phase zur Balance führt. Ihre Mitarbeiter benötigen Erholungsphasen, um wieder frisch und munter in Ihrem Betrieb zu arbeiten und mitzudenken. Ein Mindestmaß finden Sie in den Arbeitsgesetzen zum Thema Pausen, Ruhezeit und Urlaub wieder. Diese reichen jedoch nicht immer aus. Prüfen Sie, ob nicht auch flexiblere Arbeitszeitmodelle in Ihrem Betrieb Platz finden können. Aufgrund der Corona-Krise waren viele Betriebe bereits gezwungen, schnell zu agieren und beispielsweise Bürokräfte ins Homeoffice zu verlegen. Bedenken Sie, dass solche Änderungen nicht dauerhaft und statisch sein müssen. Gehen Sie auf die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter ein, und Sie werden belohnt durch erhöhte Produktivität und Motivation.

### Fazit

Befriedigen Sie lediglich die Grundbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter, so werden Sie sie nicht an Ihren Betrieb binden können. Ein gutes Team, das von Ihnen gut und authentisch geführt wird, stellt die Grundlage für eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter gerne bleiben. Haben Sie keine Scheu, wenn sich einzelne Mitarbeiter innerhalb Ihres Betriebs selbst verwirklichen wollen. Nutzen Sie dies als Chance, denn nur so können Sie sich zukunftsfest aufstellen. ■

### Autorin: Maren Ulbrich

Diplom-Ökonomin, Inhaberin und Gründerin von Handwerksmensch sowie Prozess- und Personalberaterin nach den Förderprogrammen „unternehmensWert:Mensch (plus)“.

[www.handwerksmensch.de](http://www.handwerksmensch.de)

[www.fliesenundplatten.de](http://www.fliesenundplatten.de)

Schlagworte für das Online-Archiv:

**Unternehmensführung, Mitarbeiterführung**