

ICH BIN DANN MAL WEG – VON DER BEDEUTUNG DER FÜHRUNG UND MEHR

Text: Veronika Vehr



Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Wie können da Arbeitgeber ihre Attraktivität steigern? (Foto: freepik.com) ➔

Deutschlands Arbeitnehmer fühlen sich so wenig an ihre Arbeitgeber gebunden wie nie zuvor, das zeigt die neue Gallup-Studie 2021.

Nie waren die Möglichkeiten, den Job zu wechseln, so groß wie heute.

Laut der Studie denken 23 Prozent der Beschäftigten darüber nach, innerhalb eines Jahres ihren Arbeitgeber zu wechseln. Das jedenfalls teilte das Beratungsunternehmen Gallup mit Blick auf seine aktuelle Studie mit. 42 Prozent halten außerdem den Absprung innerhalb von drei Jahren für denkbar. »Noch nie waren so viele Menschen auf Jobsuche oder offen für Veränderung wie jetzt«, sagte Gallup-Europachef Pa Sinyan. Als einen der Auslöser für diese Entwicklung nennt er die Corona-Pandemie. Egal, ob es sich um Konzerne, Filialisten oder kleinere Familienunternehmen handelt, überall wird Personal gesucht – und die passenden Menschen für sein Unternehmen zu finden, ist so einfach nicht. Hat man sie dann gefunden, ist allerdings noch nichts gewonnen. Dann geht es erst mal darum, überhaupt den Zuschlag zu bekommen. Der Arbeitsmarkt ist längst zu einem Arbeitnehmermarkt geworden. Überall fehlen Fachkräfte, die Babyboomer gehen in den Ruhestand, und von ausreichend Nachwuchs kann oftmals nicht die Rede sein.

War for Talents

Krieg um Talente, das mag martialisch klingen, doch in der Tat geht es auch darum: Wer bekommt die besten Arbeitnehmer:innen? Und wem gelingt es, diese Talente und engagierten Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten?

Der renommierte Personalexperte Carsten Dudas sieht das so: »Dieser in den letzten Jahren spürbare ›War for Talents‹-Trend hat eine Dimension angenommen, die von ernststen Problemen bis hin zu Unternehmensschließungen führt. Mitarbeitende bleiben deutlich kürzer bei einem Arbeitgeber, weil sich die Bedürfnisse, wie und wo der Job gelebt wird, verändert haben und die Gehaltsspirale eine hohe Dynamik bekommen hat. Ein attraktiver Arbeitgeber für neue, aber auch bereits beschäftigte Mitarbeitende zu sein, hat Top-Priorität. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass dabei die Höhe der Vergütung nicht ausschlaggebend ist.«

Besonders bedrohlich ist dabei für die Unternehmen: »Unter denjenigen, die mit dem Gedanken an einen Jobwechsel spielen, ist bereits jeder vierte auf der Suche nach einer neuen Stelle«, meint Marco Nink, beim Gallup Institut verantwortlich für die Umfrage.

Für die Unternehmen dürfte sich die Lage nicht so schnell bessern. Hinzu kommt: Der Jobwechsel ist heute leichter als noch vor einigen Jahren. Viele Firmen bieten zum Beispiel auch neuen Mitarbeitern die Möglichkeit, im Homeof-

fic zu arbeiten, sodass sie gar keinen Umzug auf sich nehmen müssen.

Zunehmender Wettbewerb und Fachkräftemangel führen dazu, dass viele Unternehmen umdenken und seit längerer Zeit nicht nur Personalberatungsunternehmen für die Suche nach geeignetem Personal beschäftigen, sondern auch neue Wege gehen und dabei auch ihre Mitarbeitenden zur Arbeitszufriedenheit und weiteren Themen befragen. Zu wissen, wie man von seinem Team wahrgenommen wird, kann eben nicht schaden.

Ein Beispiel hierfür liefert das Unternehmen SCHWIND SEHEN & HÖREN, das in diesem Jahr sein 95-jähriges Bestehen zelebriert.

Geschäftsführerin Ann Sophie Schwind sagt: »Wir stehen in diesen Zeiten vor besonderen Herausforderungen und möchten uns als zukunftsfähiger, attraktiver und familiärer Arbeitgeber stetig verbessern. So haben wir dieses Jahr eine professionelle Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um ein umfangreiches Verständnis der heutigen Wahrnehmung durch unser Team von SCHWIND SEHEN & HÖREN als Arbeitgeber zu erlangen. Die Ergebnisse waren äußerst erfreulich, aber natürlich konnten wir auch einige Faktoren aufdecken, die wir nun in Angriff nehmen werden. Ein wichtiger Baustein wird dabei das betriebliche Gesundheitsmanagement bei SCHWIND SEHEN & HÖREN sein. In zwei, drei Jahren werden wir so eine Befragung dann erneut durchführen und den Erfolg unserer Maßnahmen sicherlich ablesen können.«

Entscheidende Wettbewerbsunterschiede können mit qualifiziertem und motiviertem Personal erreicht werden. Denn ohne Mitarbeitende geht gerade in beratungsintensiven Branchen nichts, und zusätzlich zeichnen sich die Auswirkungen des Fachkräftemangels ab. Es bleibt also dabei: Gerade, wenn es um persönliche und intensive Beratungsleistungen geht, benötigen Unternehmen geeignetes Personal.

Wie kann man als Arbeitgeber attraktiv bleiben und Mitarbeitende auch emotional binden?

Ausgebrannt fühlten sich laut der Studie besonders Beschäftigte, die keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben. »Bei der emotionalen Bindung spielen weniger die Rahmenbedingungen, sondern vor allem gute Führungskräfte eine entscheidende Rolle«, sagt Marco Nink.

»Der stärkste Hebel von Unternehmen – außer Geld – ist die gute Mitarbeiterführung durch den direkten Vorgesetzten: Diese wirken als emotionales Auffangbecken und schützen vor Fluktuation. So vermeiden die Firmen hohe Fehlzeiten

und Arbeitsunfälle, sichern sich mit der erhaltenen Erfahrung in der Belegschaft Kundenzufriedenheit und bessere Vertriebsergebnisse. Kurz: mehr Wettbewerbsfähigkeit.«

Volkswirtschaftlich liegen diese Fluktuationskosten zwischen 93 und 115 Milliarden Euro jährlich, so die Gallup-Studie.

Blicke aus Sicht einer engagierten Arbeitnehmerin und einer Unternehmerin

Laura Birnbaum, Hörakustikmeisterin und Augenoptikerin, sieht es so: »Für meine tägliche Arbeitszufriedenheit haben besonders folgende Aspekte eine große Bedeutung: angenehme Arbeitsatmosphäre, Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte, aber auch Themen wie Gestaltungsspielraum, flexible Arbeitszeiten und Work-Life Balance.« Nicole Meyer, Inhaberin der Hörgeräte Meyer GmbH Mönchengladbach, hat in den letzten Jahren sogar die Arbeitszeit von den Geschäftsöffnungszeiten entkoppelt. »Ich habe, so gut es geht, individuelle Arbeitszeitmodelle geschaffen. Natürlich muss die Besetzung dabei dem Kundenbedarf und dem Arbeitsanfall Rechnung tragen. Ein durchaus anspruchsvolles Thema, doch richtig angepasst, gibt es für alle eine gute Lösung.«

Mehr als Arbeitszeitmodelle und Vergütung

Schon Frederick Herzberg fand mit seinem 2-Faktoren-Modell heraus, dass es Zufriedenmacher (Motivatoren) und Unzufriedenmacher (Hygienefaktoren) gibt, die allesamt zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. Wer alles auf eine Karte setzt und allein mit Geld oder gutem Umfeld punkten will, der könnte also ein böses Erwachen erleben. Viel mehr kommt es heute auf die Mischung sowie die individuellen Maßnahmen an. Für Laura Birnbaum etwa sind folgende Faktoren von Bedeutung: ein sicherer Arbeitsplatz mit beständigem Team, langfristige berufliche Sicherheit, eine Wohlfühlumgebung am Arbeitsplatz, aber auch die technische Ausstattung sollte auf dem neuesten Stand sein, genau wie das angebotene Sortiment. Regelmäßige Gehaltszahlungen seien ebenso von Bedeutung.

Zuhause wie in einer Familie

Ann Sophie Schwind führt die Tradition des Familienunternehmens in vierter Generation fort. Sie beschreibt die Firmenphilosophie wie folgt:



Carsten Dudas (Foto privat)



⬇ Nicole Meyer (Foto: Elke Naus)

⬇ Ann Sophie Schwind (Foto: privat)

⬇ Laura Birnbaum (Foto: privat)

⬇ André Fiedler (Foto: Vanessa Mund)

»Seit nun 95 Jahren treibt uns der Anspruch, unsere Kunden glücklich zu machen. Maßgeschneidert und mit dem besten Ergebnis, damit Menschen ihr Leben mit vollen Sinnen genießen können. Unser Familienunternehmen hat sich durch diese Vision nicht nur einen Namen bei unseren Kunden gemacht, sondern auch bei neuen Auszubildenden und Mitarbeiter:innen. Grund für unsere Attraktivität bei vielen Mitarbeiter:innen war und ist sicherlich auch unsere Unternehmenskultur, die von Gemeinsamkeit geprägt ist – eben wie in einer Familie. Wir respektieren, sorgen und kümmern uns gegenseitig umeinander. Darüber hinaus honorieren wir die Leistungen unserer großartigen Teams auch mit einer ganzen Reihe an Benefits. Dazu zählen übertarifliche Vergütung, betriebliche Altersvorsorge, Mitarbeiterrabatte, Bike-Leasing und vieles mehr. Auch Talentförderung wird bei uns großgeschrieben. Superkräfte hat keiner von uns, das wissen wir, aber darum geht es in unserem Team auch nicht.«

Führung im Fokus: Sparringspartner für die Führung sind ein Gewinn

André Fiedler, Geschäftsführer des Hörspectrums Fiedler, hat eigens zur Unterstützung seiner Führung und Kommunikation im Team einen Coach engagiert, der regelmäßig Themen rund um die Kommunikation, Zusammenarbeit und Weiterbildung bearbeitet. Er sagt: »Die Themen Führung und die Kommunikation sind für mich mit die bedeutendsten für den Erfolg meines Unternehmens. Besonders wichtig ist mir die reibungslose Kommunikation im Team. Es hat sich bewährt, einen Sparringspartner im Team zu haben, der auch für die zwischenmenschlichen Themen, die man nicht immer direkt mit mir besprechen möchte oder kann, da ist. Sozusagen als Bindeglied zwischen mir

und meinem Team. Natürlich ersetzt das nicht meine Führung oder das persönliche Gespräch zwischen mir und meinem Team. Aber es unterstützt meine Führungsarbeit enorm, und das entlastet mich und gibt Souveränität im Team. Auch Weiterbildungsinhalte können so hervorragend nachgearbeitet werden.«

Weiterbildung als neue Währung – und Vorsprung schaffen

John F. Kennedy hat einmal gesagt: »Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als Bildung: keine Bildung!« Neben Führung ist die persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeit also ein Kriterium bei der Zufriedenheit. Aber warum ist das so? Unsere Arbeitswelt verändert sich rasant – höchste Zeit, alle kontinuierlich fit zu machen und als Unternehmen dem Wunsch nach Weiterentwicklung und Fortbildung gerecht zu werden. Arbeitgeber werden heute unter anderem auch danach bewertet, welche Möglichkeiten hierzu angeboten werden. Wer attraktive Angebote bietet, der punktet als Arbeitgeber. Vor kurzem hat mir eine Seminarteilnehmerin folgendes Echo zur Arbeit mit dem STEP-Selbstlernprogramm gegeben: »Ich empfinde die Arbeit mit dem Programm in unserem Team als völlige Bereicherung – nicht nur zum Thema Verkaufen, sondern wir sind im Team dadurch auch viel intensiver im Gespräch und noch mehr zusammengewachsen!« Ein solches Feedback ist ein Beweis dafür, dass Weiterbildung viel mehr ist, als ein Programm abzuspielen. Richtig eingesetzt, stellt es einen großen Benefit für alle dar. Auch Laura Birnbaum schätzt die Möglichkeit, sich durch regelmäßige Schulungen weiterzubilden und auch die Chance, sich im Unternehmen weiterentwickeln zu können. Ann Sophie Schwind ergänzt: Kontinuität und regelmäßige Investitionen in Weiterbildung



👤 Freude am Erfolg: Coach Veronika Vehr (Foto: Steffen Guth)

werden als Wertschätzung betrachtet und erhöhen die Motivation. Dies schlägt sich auch in unseren Zahlen nieder. Die Zusammenarbeit mit Frau Vehr zeigt hier messbare Ergebnisse.

Win Win: Vorteile nicht nur für Arbeitnehmer:innen

Gut ausgebildete Mitarbeitende sind motivierter, treten sicherer auf und tragen so erheblich zum Erfolg des Unternehmens bei und machen Kunden glücklich.

Ann Sophie Schwind sagt dazu: »Jede:r von uns hat Talente, Stärken und Neigungen, die sie/ihn zu etwas Besonderem machen. Was uns als Familienunternehmen besonders macht, ist die Fähigkeit, dies bei jedem einzelnen Teammitglied zu erkennen, zu fördern und zur Stärke des ganzen Teams zu machen. So haben wir die letzten Jahre viel in individuelle und gemeinsame Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen investiert und werden diesen Baustein auch in Zukunft weiter ausbauen.«

Nachdenkenswert:

Der Megatrend Wissenskultur verändert, denn es werden enorme Mengen an Wissen generiert, es entstehen neue Formen der Innovation, des Lernens, und die Taktung nimmt für alle enorm zu. Dies erfordert regelmäßige und kontinuierliche Qualitätsverbesserungen nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern vor allem auch in der Weiterentwicklung der Soft Skills.

Darüber hinaus ist eine der größten Herausforderungen die individuelle Motivation. Jeder Mensch ist anders, und damit ist auch der Anspruch an die Führung sehr individuell. Wer dies erkennt, dem wird Führung gelingen.

Schon Albert Einstein wusste: »Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und bessere Ergebnisse zu erwarten!«

Wie sind Sie vorbereitet? Und welche Erfahrung machen Sie aktuell mit diesen Themen?

Wenn Sie jetzt neugierig geworden sind, sich mit anderen zu diesen Themen austauschen möchten und weitere Impulse zu Führung und mehr erhalten möchten, dann sind Sie herzlich zu meinem Jubiläumsevent eingeladen.

Carsten Dudas wird speziell aufzeigen, welche Möglichkeiten ein Arbeitgeber hat, seine Attraktivität so zu steigern, dass er möglichst keine Fachkräfte suchen muss und wie Mitarbeiter lange und glücklich im Unternehmen bleiben. Auch Ann Sophie Schwind, Nicole Meyer, André Fiedler, Laura Birnbaum und viele weitere Unternehmer:innen und Führungskräfte treffen Sie auf dem Event.

Mehr erfahren Sie hier:



Meine Top-Tipps für Führung:

1. klare Philosophie verfolgen
2. Vorbild sein
3. Dienstleister einstellen
4. Zeit für Führung einplanen
5. Mitarbeitenden zuhören
6. individuell führen, jeder ist anders
7. fördern und fordern
8. sich selbst weiterbilden
9. zeitgemäß agieren
10. delegieren

Mehr über individuelle Führung und Persönlichkeitsstruktur erfahren Sie hier:



👉 Mehr Informationen zu Persönlichkeitsprofilen