



# Mitarbeiter finden und halten

MITARBEITER SIND DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG



„Leider vergessen viele Unternehmer viel zu oft, dass sie niemals ohne ihre Mitarbeiter erfolgreich sein können, sondern nur mit ihnen“, sagt Berater Harald Kriegbaum, der Inhaber von Marketing floral in Fürth. Wie aber komme ich an gute Mitarbeiter? Und wie halte ich sie?

Informationen: Harald Kriegbaum, Fürth Text und Fotos: Katrin Klawitter, Wedemark

Harald Kriegbaum ist gelernter Gärtner und Florist und arbeitet als Unternehmensberater. Mit seiner Firma Marketing floral in Fürth bietet er Beratungen und Coaching, Seminare und Workshops, systemische Aufstellungen, Mediation und Konfliktmanagement an. Nähere Informationen: Tel. 0911/7670913, [www.marketingfloral.de](http://www.marketingfloral.de)

**D**amit ein Mitarbeiter sich für das Unternehmen engagiert, muss sein „Herz für das Unternehmen schlagen“, seine Loyalität dem Betrieb gelten, sein Einsatz für den Betriebserfolg sein. Eine aktuelle repräsentative Gallup-Studie, bei der über 1300 Mitarbeiter aus verschiedenen Branchen befragt wurden, belegt, dass knapp jeder vierte Mitarbeiter (23 %) bereits innerlich gekündigt hat. Diese Mitarbeiter sind zwar körperlich anwesend, aber persönliches Engagement ist nur mehr bedingt zu erwarten. Solche Mitarbeiter schaden dem Betrieb.

b Woher kommt dieses Verhalten?

Erfahrungen zeigen, dass es zu einem großen Anteil daran liegt, dass Mitarbeiter zu wenig über Ziel und Zusammenhänge inner- und außerbetrieblicher Belange informiert werden. Die Betriebsleitung kommuniziert zu wenig oder gar nicht. Der Mitarbeiter hat keine Chance, den Betrieb „zu begreifen“ und ein Teil des Ganzen zu werden. Viel zu oft gehen Unternehmer wie selbstverständlich davon aus, dass ihre Mitarbeiter sich für den Betrieb engagieren, ohne zu hinterfragen, ob ihre Integrität gewährleistet ist, ob die Einladung, im Betrieb mitzuarbeiten, auch angenommen wurde.



b Was sollten Unternehmer ändern?

Erst wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie ein wichtiger Teil des Ganzen sind und durch ihre Mitarbeit aktiv zum Erfolg beitragen, dann finden sie die Anerkennung und Wertschätzung, die notwendig ist, damit der Betrieb „zum persönlichen Anliegen“ wird. Der Mitarbeiter wird dann zum Mitunternehmer. Es liegt an den Chefs, die Mitarbeiter „ins Boot zu holen“. Motivation, Stärkung der Persönlichkeit, Bestätigung und Anerkennung sind die Zauberwörter, die Mitarbeiter zu „erfolgreichen“ Mitarbeitern machen.

b Und wenn das nicht gelingt?

Wird ein Mitarbeiter nicht motiviert oder wird seitens der Betriebsleitung sogar massiv Druck ausgeübt, antwortet der Mitarbeiter mit „Gegendruck“, subtil mit Leistungsabfall, Widerstand und Opposition, mit innerer Kündigung. Es kommt zu Konflikten mit allen negativen Folgeerscheinungen. Gelingt es der Firmenleitung nicht, den Mitarbeiter für den Betrieb zu gewinnen, und hier ist gemeint, zu einem

## Ohne Motivation kommt es zu Folgerscheinungen

Teampayer zu machen, haben beide verloren: der Betrieb seinen Mitarbeiter und der Mitarbeiter seinen Betrieb. Eine Trennung ist dann für beide Seiten das Beste.

b Was muss ein Unternehmer bei der Mitarbeiterauswahl bedenken? Und welche Chancen habe ich als Chef, einen Mitarbeiter so zu ändern, dass er meinen Vorstellungen entspricht?

Das ist vergebliche Liebesmüh. Tatsächlich sind die Chancen gering, „Nichtpassendes“ passend zu machen. Viel sinnvoller

ist es, bereits im Vorgespräch zu klären, ob eine Zusammenarbeit „passt“. Dazu gehört, dass sich beide Parteien offen und ehrlich vorstellen. Der Betrieb, mit allem was zu ihm gehört, auch den weniger schönen Aspekten. Und der Mitarbeiter mit seinen Wünschen und Vorstellungen über berufliche Weiterentwicklung. Je offener das Gespräch ist, umso größer ist die Chance, dass zwei sich finden, die zusammen passen.

## Offenheit auf beiden Seiten – von Anfang an

b Was bedeutet das für die Praxis?

Haben Sie den Mut, sich bereits im Vorstellungsgespräch offen zu begegnen – davon profitieren alle. Sich als Betrieb zu den Stärken und Schwächen zu bekennen und die daraus resultierende Ehrlichkeit kann ein besonderes Qualitätsmerkmal eines Betriebs sein.

b Wie finde ich geeignete Mitarbeiter?

Eine permanente Mitarbeitersuche ist die Grundlage für einen Top-Mitarbeiterstamm. Machen Sie auf sich als Betrieb aufmerksam, und zwar permanent und nicht nur, wenn sie dringend Mitarbeiter suchen. Gute Mitarbeiter findet man meist nicht ad hoc. Stellen Sie Ihren Betrieb vor: in der Presse, im Internet, in ihrer gesamten Kommunikation. Auch wenn Sie zurzeit niemanden suchen, hilft ihnen eine Datei möglicher Interessenten, wenn es notwendig wird, Ersatz zu finden. Sammeln Sie potenzielle Erfolgskandidaten.

b Was kann ein Unternehmen tun, um Mitarbeitern zu fördern, langfristig zu halten und sich gemeinsam weiter zu entwickeln?

Gute Stimmung im Betrieb wirkt sich positiv auf alle Beteiligten aus, auch auf die Kunden. Hier sehen sie Fotos der Geschäfte „Der Blumenladen“ in Stuttgart, „Blütezeit“ in Garbsen-Havelse, Blumen Lange in Hildesheim, Merz und Benzing in Stuttgart, „Hof Floristik“ in Großburgwedel und „Bauergarten“ in Groß Hehlen (v.l.n.r.).

Wer sät, will ernten – wer aber nicht sät, auf was wartet der? Dieses alte Bibelzitat stellt treffend die durchschnittliche Situation der grünen Branche dar. Werden Unternehmer gefragt, wie viel sie in die Weiter- und Fortbildung ihrer Mitarbeiter investieren, zeigt sich: erschreckend wenig. Weiterbildungsangebote werden immer weniger genutzt. Immer mehr Seminare werden wegen fehlender Teilnehmerzahlen abgesagt. Diametral dazu müssen Mitarbeiter immer mehr Leistungen erbringen und „top“ sein. Das passt nicht zusammen. Mein Fazit: Neben dem Vertrauen

## Unternehmer können in die Kommunikation investieren

und der Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeiter können Unternehmer vor allem in die interne Kommunikation säen: in Mitarbeiterbesprechungen, die gemeinsame Strategieplanung und in die Qualifizierung von Mitarbeitern. Ebenso wichtig sind Teambildungsmaßnahmen und ein gutes Konfliktmanagement. Neben innerbetrieblichen permanenten Mitarbeiterbesprechungen sind externe Fortbildungen wesentlich. Die daraus entstehenden Denkanstöße helfen dem Betrieb, Stillstand zu vermeiden und sich sinnvoll weiterzuentwickeln.