

# Mitarbeiter binden: Ein respektvoller Umgang ist das A und O

Gut ausgebildetes Personal zu finden ist nur die halbe Miete. Denn mindestens ebenso groß ist die Herausforderung, diese Fachkräfte an den Betrieb zu binden. Wie Vorgesetzte dazu beitragen können, dass qualifizierte Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleiben, erklärt Petra Klein-Kahlert, Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH.

Arbeitsintensive Branchen wie die Milchindustrie bekommen den fortschreitenden Fachkräftemangel besonders deutlich zu spüren. Qualifiziertes Personal wird hier mehr und mehr zur Mangelware. Schon allein gute Mitarbeiter zu finden, stellt so manchen Betrieb vor eine große Herausforderung – und diese langfristig ans Unternehmen zu binden, vor eine noch größere. Angesichts des nahezu leergefegten Arbeitsmarkts ist es deshalb höchste Zeit, die entsprechenden Weichen im Betrieb zu stellen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und so die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auch für die Zukunft zu sichern.

Eine wesentliche Rolle spielt dabei ein gutes Betriebsklima. In einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre werden sich Mitarbeiter viel besser mit dem Unternehmen, mit seinen Werten und Zielen identifizieren. Wer sich wiederum an seinem Arbeitsplatz wohl fühlt, hat keine Veranlassung, sich nach einem neuen Job umzusehen. Stimmt hingegen das Umfeld nicht, keimen sehr schnell

Abwanderungsgedanken auf. Denn insbesondere jüngere Führungskräfte und Mitarbeiter erwarten deutlich mehr von einem Arbeitgeber als „nur“ einen Job.

„Ein respektvoller Umgang ist das A und O“, verdeutlicht Petra Klein-Kahlert, Geschäftsführerin und Führungsexpertin bei der Steinbeis Beratung GmbH im oberbayerischen Rohrdorf. Sie bringt damit auf den Punkt, was sich Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz vorrangig wünschen: nämlich Wertschätzung seitens ihrer Vorgesetzten, etwa durch Anerkennung ihrer Leistungen. Bleibt beispielsweise das Loben im Arbeitsalltag zu oft auf der Strecke, dämpft dies die Motivation der Mitarbeiter und der erste Schritt zum Jobwechsel lässt nicht mehr lange auf sich warten. Ehrlich gemeintes Lob dagegen spornt nicht nur zu guten Leistungen an; es fördert zugleich die Arbeitsatmosphäre und damit die Loyalität der Belegschaft zum Unternehmen.

Respekt sollte aber auch beim Kritisieren den Ton angeben. „Höflich im Ton, klar in der Sache“ lautet für Petra Klein-Kahlert

die Devise, wenn etwas schiefgelaufen ist. Und möglicherweise ist dem Mitarbeiter ja ein Fehler unterlaufen, weil ihm ein Arbeitsgang im Vorfeld nicht gut genug oder nicht ausführlich genug erklärt worden ist....

## Die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter ernst nehmen

Ohnehin ist die interne Kommunikation ein oft unterschätzter Faktor, wenn es darum geht, seinen Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen. Wer sich beispielsweise als Chef den Leitsatz „Was kann ich für Dich tun?“ zu eigen macht, ein offenes Ohr für die Nöte und Sorgen seiner Mitarbeiter hat und diese mit ihren Anliegen ernst nimmt, beweist Einfühlungsvermögen und echtes Interesse an den Belangen seiner Mannschaft. Für viele Vorgesetzte ist es allerdings eine neue Herausforderung, die Perspektive des Mitarbeiters einzunehmen und Probleme aus deren Blickwinkel zu betrachten und zu bewerten.

Gerade in Molkereibetrieben sind es die Arbeitsplatzbedingungen, die häufig Anlass zur Klage geben; sei es ein kalter Luftzug in den Fertigungsstraßen, sei es ein sehr beengter Arbeitsplatz, sei es unangenehmes Kunstlicht, das den Schichtdienst gerade während der Nachtstunden erschwert. Oft lässt sich schon mit ein paar einfachen Mitteln ein angenehmer(er) oder ergonomischer Arbeitsplatz schaffen und damit die äußeren Rahmenbedingungen, unter denen die Belegschaft die erwartete Leistung gut und gerne erbringen kann.

In manchen Fällen aber funktioniert dies – beispielsweise produktionsbedingt – eben nicht. Dann ist es umso wichtiger, den Mitarbeitern zwar Verständnis für ihre Nöte zu signalisieren und ihnen aber zugleich verständlich zu machen, warum bestimmte



Petra Klein-Kahlert, Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH.

Foto: Steinbeis Beratung GmbH



Misstände nicht ohne weiteres oder nur eingeschränkt abgestellt werden können.

## Transparente Kommunikation statt „chaotischer Betrieb“

Firmeninterne Kommunikation beinhaltet aber noch mehr. Als Schlüssel für eine mitarbeiterorientierte Unternehmensführung muss sie sich über alle Hierarchieebenen hinweg erstrecken, wenn es darum geht, leistungsfähige Mitarbeiter auf Dauer zu halten. Denn nur zu oft kehren vor allem qualifizierte Fachleute einem „chaotischen Betrieb“ den Rücken, weil weder klare Organisationsstrukturen noch nachvollziehbare Entscheidungswege erkennbar sind und außerdem eine transparente Informationspolitik fehlt.

Werden die Beschäftigten beispielsweise frühzeitig über wichtige Entscheidungen der Chefetage, über größere geplante Projekte und Investitionen wie die Anschaffung neuer Maschinen informiert und dann auch auf dem Laufenden gehalten, fühlen sie sich umso stärker dem Unternehmen verbunden. Gut informierte Mitarbeiter verstehen sich als wichtiger Bestandteil eines Unternehmens, das seine Belegschaft wertschätzt. Wer also eine systematische, offene Mitarbeiterkommunikation pflegt, stärkt die Identifikation seiner Mitarbeiter mit dem Unternehmen und erhöht so seine Chancen, (potenzielle) Leistungsträger langfristig in der Firma zu halten.

In Zeiten des demographischen Wandels ist die Personaldecke dünn, und junge Mitarbeiter sind längst nicht mehr breit gestreut. Umso mehr gilt es jetzt, gut ausgebildete Fachkräfte ihren Stärken und Fä-



higkeiten entsprechend in die Betriebsabläufe einzubinden. Übertragen Vorgesetzte regelmäßig Aufgaben und kleinere Projekte und damit Verantwortung an ihre Mitarbeiter, verstehen die meisten dies nicht nur als Herausforderung, sondern vor allem als Vertrauensbeweis: Der Mitarbeiter fühlt sich anerkannt und wertgeschätzt in seinem Können. Er ist zufrieden mit seinem Job und wird einen Wechsel so schnell nicht ins Auge fassen.

## Mitarbeiter fordern und fördern

Fordern und fördern lautet also die Devise, um sich als Unternehmen langfristig gegen den sich stetig verschärfenden Fachkräftemangel zu wappnen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass gezielte fachspezifische Lehrgänge in ganz besonderem Maße die Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrem“ Betrieb steigern. Ergänzend dazu müssen Führungskräfte in der Produktion, also Meister, Gruppen- und Schichtführer, mit den wichtigsten Grundregeln für eine erfolgreiche Personalführung vertraut gemacht werden. Denn von deren Fähigkeiten, Mitarbeiter zu motivieren und zielgerecht zu führen, hängt nicht nur die Produktion maßgeblich ab, sondern auch der Grad der Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Belegschaft. Sinnvolle Fortbildungsangebote sind unterm Strich also in jedem Fall eine Investition, die sich auszahlt, ist Führungstrainerin Petra Klein-Kahlert überzeugt. Damit sich auch Neuzugänge gut im Unternehmen aufgehoben fühlen, muss das „sich kümmern“ bereits ab dem ersten Arbeitstag großgeschrieben werden. Will heißen,

die Einarbeitung neuer Mitarbeiter darf nicht zu kurz kommen. Denn wer ohne Hilfestellung einfach ins kalte Wasser, sprich in den neuen Job, gestoßen wird, neigt viel eher dazu, sich rasch nach wieder einer anderen Stelle umzusehen. Um Frustration – und in der Folge frühzeitige Kündigungen – zu vermeiden, hat es sich bewährt, Neulingen während der ersten Wochen oder Monate einen erfahrenen Fachmann aus dem Betrieb als Anlaufstelle für Fragen aller Art zur Seite zu stellen. Zumal das Recruiting qualifizierter Fachkräfte für die hochtechnologische Milchbranche viel Zeit und außerdem viel Geld kostet.

## Das Thema Mitarbeiterbindung zur Chefsache machen

„Mitarbeiterbindung funktioniert am besten über weiche Faktoren“, verdeutlicht Petra Klein-Kahlert von der Steinbeis Beratung GmbH. Dennoch sollten Unternehmen auch materielle Anreize nicht ganz außer Acht lassen. So gewinnt das Thema Gesundheitsmanagement immer mehr an Bedeutung; wobei entsprechende Angebote letztlich auch dem Betrieb zugutekommen. Denn jeder Krankheitstag eines Mitarbeiters bedeutet einen Arbeitsausfall. Und auch mit Vergünstigungen wie freiwilligen Sozialleistungen aus betrieblichen Unterstützungs- und Krankenkassen können sich Unternehmen als attraktive weil mitarbeiterorientierte und sicherheitsbewusste Arbeitgeber präsentieren. Klein-Kahlerts Fazit lautet: „Nur zufriedene Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen treu.“ Grund genug also, das Thema Mitarbeiterbindung zur Chefsache zu machen.

### Mitarbeiterbindung – So kann sie gelingen

- Einen respektvollen Umgang pflegen
- Wertschätzung zeigen
- Im Rahmen der Möglichkeiten ein angenehmes Arbeitsumfeld schaffen
- Den Mitarbeiter in seinen Sorgen und Nöten ernst nehmen
- Fordern und Fördern
- „Sich kümmern“ vom ersten Arbeitstag an
- Eine offene Kommunikation pflegen
- Klare Organisationsstrukturen schaffen