



Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter ist längst in vollem Gange. Personalabteilungen sind bemüht, Mitarbeiter auf längere Sicht ans Unternehmen zu binden.

Foto: Stephanie Hofschlaeger/pixelnode

# MITARBEITER IM MITTELSTAND BINDEN

**Verkaufcoach** ♦ Was das Gehalt betrifft, kann das durchschnittliche mittelständische Unternehmen bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern mit Großunternehmen nicht mithalten. Dafür hat der Mittelstand durchaus einige andere Pfunde in die Waagschale zu werfen. ♦ **Marc Sobolewski**

**Z**u den Pfunden mittelständischer Unternehmen gehört vor allen Dingen die Arbeitsumgebung. Dazu zählen flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, mehr Transparenz bei der Entscheidungsfindung, schnellere Übernahme von Verantwortung, mehr Flexibilität und eine größere Nähe zu Vorgesetzten. Wem es gefällt, der kann unter solchen Bedingungen schneller sein Potenzial entfalten und auch schneller verantwortungsvolle Tätigkeiten übernehmen.

## Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

In den kommenden Jahren werden circa sechs Millionen potenzielle Arbeitskräfte in Deutschland fehlen. Die Gründe dafür sind zu einem wesentlichen Teil in der schrumpfenden Bevölkerung zu suchen. Die Unternehmen werden sich wohl darauf einstellen müssen, dass sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt wandeln wird. Der Wettbewerb um qualifizierte Mit-

arbeiter ist längst in vollem Gange. Das betrifft sowohl das Werben um attraktive Arbeitssuchende als auch Bemühungen der Personalabteilungen und der Personalentwicklungsabteilungen, Mitarbeiter auf längere Sicht ans Unternehmen zu binden.

## Fluktuation ist teuer

Es lässt sich schnell ausrechnen, dass die Kosten für die Suche nach neuen Mitarbeitern, die Einarbeitungszeit und auch



der Wissensverlust, der durch den Weggang von Mitarbeitern entsteht, richtig teuer sind. Je nach Qualifikationsniveau werden diese Kosten auf etwa 50–200 Prozent des Jahreseinkommens beziffert. In dieser vergleichsweise einfachen Betrachtung sind noch nicht die Umsatzverluste, die Mehrbelastungen der verbleibenden Kollegen und auch die entstehende Lücke in der Manpower eingerechnet. Es bleiben einfach Aufgaben liegen.

Einer Umfrage des Gallup-Instituts zufolge, die zwischen April und November 2014 telefonisch unter 2.034 Arbeitnehmern durchgeführt wurde, haben rund 15 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland innerlich gekündigt. Die Umfrageergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmer in Deutschland. Insgesamt 70 Prozent der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift. Das ist kostbar für die Unternehmen viel Geld. Die Schätzungen über die Höhe des Verlusts für die deutsche Wirtschaft liegen bei circa 70 bis über 90 Milliarden Euro. Denn mangelnde Motivation und fehlende Identifizierung wirken auf Qualität, Effizienz, Produktivität, Fluktuation und die Höhe des Krankenstands ein. Und weil bekannt ist, dass Vorgesetzte den unmittelbarsten Einfluss auf Mitarbeiter haben, müssen diese aktiv eingebunden werden und ebenso ihren Beitrag leisten. Das ist eine Riesenchance für mittelständische Unternehmen, denn Arbeitnehmer lassen sich nicht wirklich motivieren über höheres Entgelt. Es gibt sogar Studien, die nachweisen, dass bei einer Gehaltserhöhung nach einer kurzen Phase der Genugtuung die Kreativität bei Arbeitnehmern absinkt und dann niedriger ist als vor der Gehaltserhöhung. Das bestätigt, dass Motivation und Identifizierung von Mitarbeitern nicht über monetäre Faktoren dauerhaft beeinflusst werden können.

### Das wollen Mitarbeiter wirklich

Mitarbeiter wollen vermehrt die Sinnhaftigkeit ihres Tuns erkennen, eigenbestimmter arbeiten und eine positive Feedbackkultur erleben. Zu diesem Ergebnis kamen 350 Personalchefs vorwiegend mittelständischer Unternehmen, die sich anlässlich eines Kongresses im November 2014 mit der Frage beschäftigt haben, wie

Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen dazu gebracht werden können, außergewöhnliche Leistungen zu entwickeln.

Sehen wir uns die Ergebnisse ein wenig genauer an, um herauszufinden, worin genau die Möglichkeiten des Mittelstands bestehen, Mitarbeiter zu binden. Was ist gemeint?

1. Sinnhaftigkeit: Mitarbeiter wollen Tätigkeiten ausüben, die in einer Beziehung zu dem stehen, was ihnen wichtig ist. Das setzt voraus, dass Mitarbeiter herausfinden müssen, wo ihre Stärken liegen. Dabei können Personalentwicklungsabteilungen Hilfestellung leisten. Vorgesetzte wiederum sind gefordert, die Arbeitsaufgaben zwischen den Mitarbeitern von Fall zu Fall so zu verschieben, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seinen Fähigkeiten arbeiten kann. So entsteht emotionale Bindung bei Mitarbeitern.

2. Eigenbestimmtes Arbeiten: Mitarbeiter brauchen Freiräume, um sich entsprechend ihren Fähigkeiten einbringen und entfalten zu können. Das bedeutet, im Unternehmen und den Abteilungen eine Kultur des Vertrauens zu pflegen. Diese setzt den Rahmen so, dass Mitarbeiter selbst entscheiden, wie sich ihre Arbeitsziele erreichen lassen. Ein kontrollierender und dirigistisch handelnder Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter zu Erfüllungsgehilfen degradieren wollte, hätte in diesem Rahmen keinen Platz mehr. Er müsste sich ändern oder umorientieren. Eigenbestimmtes Arbeiten umfasst auch weiterhin, dass gemeinsame Zielvereinbarungen, Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Personalabteilungen wichtig und notwendig sind.

3. Positive Feedbackkultur: Mitarbeiter wollen Erfolg haben. Und Mitarbeiter wollen um den Wert ihrer Arbeit und ihres Beitrags zur Erreichung vereinbarter Ziele wissen. Das erfordert eine Kultur des Vertrauens zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Das gemeinsame Ziel aller Beteiligten ist ein unterstützendes Miteinander, das die persönliche Entwicklung ermöglicht und fördert. Die Personalabteilung unterstützt durch die Bereitstellung geeigneter Feedbackinstrumente, geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen und in gegebener Weise durch Trainings

### CARO-AUTOR

#### Marc Sobolewski

hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008 beschäftigt er sich zudem damit,



Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change-Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

**Kontakt:** Marc Sobolewski  
 Telefon: 069 5979 7558  
 E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de  
 Web: www.m-2-s.de



für die Vorgesetzten.

Nicht jeder Vorgesetzte tut sich gleich leicht, den Rahmen für Sinnhaftigkeit, eigenbestimmtes Arbeiten und positives Feedback zu ermöglichen. Doch gerade die Vorgesetzten haben einen wesentlichen Anteil daran, ob Mitarbeiter sich in ihrem Unternehmen wohlfühlen und sich zu starken Leistungsträgern entwickeln (können).

Mehr zu dem Thema „Den richtigen Teamleiter auswählen“ finden Sie im Bereich Fachberatung unter der Rubrik Verkaufскоach auf

[www.caro-magazin.de](http://www.caro-magazin.de)

Schlagworte für das Online-Archiv

Verkaufскоach, Mitarbeiter, Motivation

