

Die Big Points der attraktiven Arbeitgeber

Oder: Die wirklich bestimmenden Faktoren für eine hohe Arbeitszufriedenheit.

„Geld und Beförderung sind die konkreten Mittel, mit denen ein Unternehmen jemandem bescheinigt, dass er der wertvollste Mitarbeiter ist.“ (Lee Iacocca). Gilt diese Ansicht von Lee Iacocca (Lido Iacocca; geboren am 15. Oktober 1924 in Allentown, Pennsylvania, in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts einer der erfolgreichsten US-amerikanischen Manager der Automobilindustrie) auch heute noch?

Gilt diese Mutmaßung überhaupt? Gilt diese im deutschen Handwerk in Zeiten, in denen Facharbeiter zunehmend von Unternehmen umworben werden?

Sämtliche Studien der letzten 20 Jahre belegen das Gegenteil. Geld ist ein wichtiger Faktor für die Attraktivität einer Arbeitsstelle, das stimmt. Jedoch ist Geld bei weitem nicht der einzige, auch nicht der bestimmende Faktor.

Die Ermittlung der bestimmenden Faktoren für eine hohe Arbeitszufriedenheit führt zwangsläufig zu einer differenzierten Bewertung von Faktoren, die durch das Unternehmen als Ganzes bestimmt werden und Faktoren, die von den Vorgesetzten bzw. den Chefs und ihrer Führungskompetenz bestimmt werden. Denn die Weisheit „Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihren Vorgesetzten.“ ist nicht neu.

Die daraus resultierenden Fragestellungen lauten folglich:

- 1. Was wünschen sich Mitarbeiter von „ihrem“ Unternehmen?**
- 2. Was wünschen sich Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten, von ihren Chefs?**

Handwerksunternehmer haben die herausragende Stellung in ihren Unternehmen, denn sie können selbst entscheiden, wie sie die Arbeitsbedingungen gestalten. Damit liegt der größte Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter in den Händen der Inhaber. In diesem Bewusstsein sind viele Unternehmer bestrebt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihr Unternehmen attraktiv machen. Dies setzt jedoch voraus, dass die erwünschten Rahmenbedingungen im Konkreten bekannt sind.

Für zahlreiche Mitarbeiter nicht minder bedeutend für die Arbeitszufriedenheit ist jedoch das Verhalten des direkten Vorgesetzten, denn viele Mitarbeiter stehen viel mehr unter dem Einfluss der direkten Führungskraft als unter dem Einfluss der Unternehmensleitung.

Unter dem Einfluss sowohl des Unternehmens als Organisation mit seinen Zielen und seinen postulierten Idealen als auch des praktizierten Umgangs der Führungskräfte mit den Mitarbeitern entspringt der Wunsch, der wohl den meisten Mitarbeitern am wichtigsten erscheint: „Ein angenehmes Arbeitsklima, Anerkennung und Wertschätzung.“

Dies mag nicht überraschen, denn die meiste Zeit des Tages verbringen wir am Arbeitsplatz, und es gibt nichts Schlimmeres, als wenn wir schon voller Frust und Unlust zur Arbeit gehen müssen. Niemand möchte angeschrien, niedergemacht oder gemobbt werden.

Neben der finanziellen Gegenleistung für gute Leistung ist das Arbeitsklima der bestimmende Faktor für eine hohe Arbeitszufriedenheit. Denn letztlich bestätigt sich immer wieder die Tatsache: Arbeit macht (auf Dauer) Spaß oder krank.

An diesen beiden Big Points „gutes Arbeitsklima“ und „leistungsgerechte Bezahlung“ wird die Attraktivität als Arbeitgeber von den meisten Mitarbeitern festgemacht. Denn neben der „monetären Lohntüte“ zählt insbesondere auch die „emotionale Gegenleistung“, das Zugehörigkeitsgefühl und die Selbstachtung, die Arbeit bewirken und ein Unternehmen bieten kann, denn Mitarbeiter wünschen sich konkret ...

- Orientierung und klare Zielsetzungen
 - verlässliche Verhaltensweisen der Führung, Erfüllung der Vorbildfunktion
 - persönliche Perspektive für ihre berufliche Zukunft
 - transparente Strukturen und Prozesse
 - tragfähige Regeln, solche, die für alle Mitarbeiter gelten
 - faire Behandlung und regelmäßige Leistungsbeurteilung
 - zu wissen, was von ihnen erwartet wird
 - ihre Talente und Fähigkeiten einbringen zu können
 - nachvollziehbare Beförderungentscheidungen
 - Lob für besonderes Engagement
 - vertrauenswürdige Ansprechpartner, einen Mentor für Sorgen und Probleme
 - ehrliches Feedback, dazu zählt auch Kritik am eigenen Verhalten
 - Unterstützung und Verständnis in besonderen Situationen und bei privaten Herausforderungen
 - Aufmerksamkeit – die Zeit – der Führungskraft
 - das Interesse der Führungskraft für ihr Leben nach der Arbeit, für ihre Hobbys und Familie
 - die Gelegenheit, auch ihre Führung beurteilen und kritisieren zu dürfen
 - erfolgreich zu sein und dafür auch die Verantwortung zu übernehmen
 - stolz sein zu dürfen und darüber zu reden, was sie tun, wie sie es tun
 - Kollegialität und partnerschaftliches Miteinander
 - teilzuhaben am Erfolg des Unternehmens, sowohl am finanziellen Erfolg als auch am Imageerfolg
 - Informationen, wie es ihrem Unternehmen wirtschaftlich wirklich geht
 - mithelfen zu dürfen, die Probleme der Führung zu lösen
 - zu „können, was sie tun“ – statt zu tun, was sie können, bspw. durch eine konsequente Produktpolitik
 - weitgehende Fachkompetenz und Produktkenntnisse
 - eine Arbeitsbelastung, die herausfordert, jedoch nicht als Last empfunden wird
 - ausreichende Erholungsphasen und ungestörten Urlaub
 - regelmäßigen Erfahrungsaustausch und Kommunikation mit Kollegen, Führungskräften und der Unternehmensleitung
- und ...**
- einen fairen Lohn, der mit demjenigen anderer Unternehmen konkurrieren kann
 - gute Werkzeuge und Arbeitsbedingungen
 - soziale Zusatzleistungen, geldwerte Vorteile
 - Weiterbildung für das persönliche Vorankommen

Wenn wir erkennen, dass Mitarbeiter nicht das Unternehmen verlassen, sondern ihren Vorgesetzten, dann wird sehr schnell deutlich, dass die Führungskompetenz zu den erfolgskritischen Größen gehört.

Oder kurz gesagt:

Chef werden wollen viele, ein guter Chef sein gelingt dagegen nur wenigen.

John Davison Rockefeller (1839 - 1937), US-amerikanischer Bankier und Unternehmer sagte dazu: Was mich betrifft, so zahle ich für die Fähigkeit, Menschen richtig zu behandeln, mehr als für irgendeine andere auf der ganzen Welt.

Nachstehend eine unvollständige Liste von Erwartungen, die aus Sicht der Mitarbeiter an eine erfolgreiche Führungskraft gestellt werden.

Sei mir ein Chef, auf den ich stolz sein kann ...

- ✓ Begeistere mich, indem du mit mir über unser Unternehmen, unsere Ziele, Visionen und unsere gemeinsame Zukunft sprichst.
- ✓ Beeindrucke mich als Vorbild mit deiner konsequenten Werte-Orientierung, Integrität, Entscheidungswillen, Lösungsorientierung und Verlässlichkeit.
- ✓ Vertraue mir und meinen Fähigkeiten.
- ✓ Ermutige mich und sei mir eine Hilfe, wo ich alleine nicht weiterkomme.
- ✓ Sei aufrichtig zu mir und meinen Kollegen, rede klar und verständlich.
- ✓ Vergleiche mich nicht mit anderen Mitarbeitern.
- ✓ Lobe mich, wenn ich es verdiene.
- ✓ Fordere mich und schenke mir Gelegenheiten, dich zu begeistern.
- ✓ Ängstige und verunsichere mich nicht mit vagen Andeutungen.
- ✓ Enttäusche mich nicht durch Handlungen, die du bereust.
- ✓ Treffe nachvollziehbare Entscheidungen, die ich mittragen kann.
- ✓ Biete mir Entscheidungsfreiheit und Freiraum zur Mitgestaltung.
- ✓ Schenke mit Respekt, auch wenn ich andere Ansichten vertrete oder versage.

Oder handle so, wie es die goldene Regel der praktischen Ethik ausdrückt. In der bejahenden Variante lautet diese: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“ Und in der negierenden Variante: „Was du nicht willst, das man dir tu’, das füg’ auch keinem anderen zu.“

Kontakt:

Team Steffen AG

Rolf Steffen

Schaufenberger Straße 61

52477 Alsdorf

Tel.: 0 24 04 / 55 15 -0

E-Mail: rolf.steffen@steffen.de

