

# Nie waren Sie so wert-voll wie heute

▶ Coach **Bernd Fritz-Kolle** verrät, wie man mit Werten Mitarbeiter gewinnen und halten kann.

„Gute Mitarbeiter sind rar! Der Markt ist leergefegt!“ Ähnliche Aussagen höre ich als Coach und Organisationsberater immer öfter, nicht erst in Boom-Zeiten. Der Arbeitsmarkt ist ein Verkäufer-Markt geworden. Nicht nur Kliniken werben heute mit Konditionen z.B. für qualifiziertes ärztliches Personal, die vor Jahren noch unvorstellbar waren. Fachleute unterschiedlichster Richtungen können heute vielerorts wählen, bei welchem Arbeitgeber sie tätig sein wollen. Headhunter werben bereits auf Facharbeiterebene Personal ab. Der lange abstrakt diskutierte demografische Wandel ist an vielen Stellen harte Realität geworden. Der Arbeitskräftenachwuchs bleibt aus. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen geraten mittlerweile in Not, für ihre Ausbildungsplätze noch geeignete Bewerber zu finden oder durch Renteneintritt und Abwanderung frei gewordene Stellen neu zu besetzen. Die großen Namen, vor allem in attraktiven Regionen, saugen die guten letzten freien Kräfte ab. „Jeder Mitarbeiter, der sich nicht fair behandelt fühlt und der uns verlässt, kostet uns enorm viel: Erfahrungswissen, Produktivität, Innovationskraft, hohen Suchaufwand an Zeit und Geld“, so ein Unternehmer aus der IT-Branche.

Nicht zuletzt aus diesen Gründen haben viele Unternehmen große Anstrengungen gestartet, um die eigenen Mitarbeiter zu pflegen und für Bewerber attraktiv zu sein. Personalpolitik ist zur Chefsache geworden, gehört heute ebenso zu den zentralen Feldern systematischer Unternehmensstrategie wie die Entwicklung von Unternehmenswerten.

Wettbewerbe, in denen sich Unternehmen aller Größen als „familienfreundlicher Arbeitgeber“ oder „attraktiver Arbeitgeber“ profilieren, gewinnen zunehmend an Bedeutung für das Personalmarketing.

**Aber Hand aufs Herz:** Sind Sie, ist Ihr Unternehmen, ein attraktiver Arbeitgeber? Woher wollen Sie das eigentlich wissen?

Heute geht es mehr denn je um eine faire Balance von Geben und Nehmen im Rahmen des psychologischen Vertrages zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern. Dazu gehört klassisch auf der Arbeitgeberseite faire Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit, aber in steigendem Maße faires Miteinander, kooperative Führung, Entwicklungsmöglichkeiten, damit der gute, qualifizierte Mitarbeiter überhaupt ins Unternehmen kommt, gern bleibt, loyal und engagiert seine Arbeitskraft einbringt. Was können Sie dafür wirklich tun?

1. *Schritt:* Sie müssen es ernsthaft wollen.

2. *Schritt:* Fragen Sie Ihre Mitarbeiter in Interviews oder Workshops, wie sie die Firma sehen, was ihnen wichtig ist, wofür sie stehen und was sie konkret brauchen und wollen.

3. *Schritt:* Nutzen Sie die Ergebnisse, und setzen Sie als Leitbild gemeinsam um, was sinnvoll möglich ist.

4. *Schritt:* Tu Gutes, und rede darüber. Kommunizieren Sie die mitarbeiterorientierten Veränderungen aktiv nach innen



und außen, und halten Sie diese konsequent aufrecht.

Unternehmer, die ihre Mitarbeiter auf diese Weise ernst nehmen, aktiv an der Unternehmensentwicklung beteiligen, klar und wertorientiert führen, entwickeln hier überzeugende, echte Wettbewerbsvorteile. Personalpolitik, die heute langfristig erfolgreich sein will, beruht auf einem Fundament verbindlicher Werte und hieraus abgeleiteter gemeinsam entwickelter Regeln, die real eingeübt und durchgehalten werden. Leitbilder und Führungsgrundsätze, die nur zu Marketingzwecken auf der Webseite und im Entree zu sehen sind, aber nicht gelebt werden, sind nichts wert. Sie müssen aktiv von der Führungsspitze vorgelebt werden, was sicherlich nicht immer leicht ist, aber lohnt!



**Bernd Fritz-Kolle** ist Coach, Organisationsberater und Mitgesellschafter der *teneo Organisationsberatung*; weitere Informationen: [www.teneo-oe.org](http://www.teneo-oe.org)