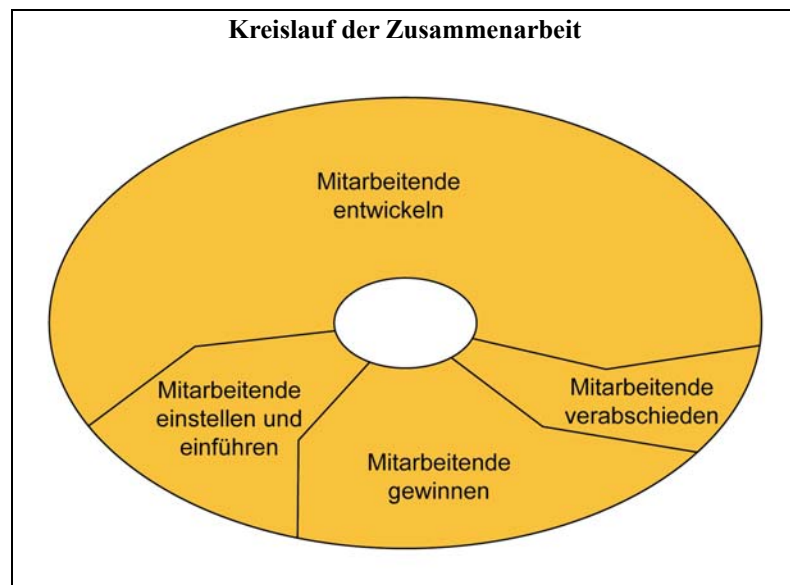


Erfolgsfaktor Mitarbeitende: Menschen fordern und fördern

Die Mitarbeitenden sind das wertvollste Kapital Ihres Unternehmens. Hand in Hand ist fast möglich - ohne Ihr Team geht überhaupt nichts. Damit alle am selben Strick ziehen, müssen Sie die einzelnen Menschen in jeder Phase der Zusammenarbeit optimal betreuen und begleiten. Pflegen Sie Ihr Mitarbeiter-Kapital!



Mitarbeitende entwickeln

Den zeitlich grössten Teil macht die effektive Zusammenarbeitsphase aus. Entscheidend ist, dass Sie Ihre Mitarbeitenden einbeziehen und in ihre Weiterentwicklung investieren. Muten Sie ihrem Team eine aktive Rolle im Unternehmen zu. Räumen Sie Verantwortungen und Freiräume ein, damit sich jede Person nach Eignungen und Neigungen geführt entfalten kann. Es ist zentral, dass Fehler als Chancen zur laufenden Verbesserung der Arbeitsabläufe genutzt werden. Leben Sie vor, was Sie von Ihrem Team erwarten. Gehen Sie grosszügig mit internen Informationen um. Ihre Mitarbeitenden brauchen für gesunde Entscheidungen fast genau so viel Wissen, wie Sie selbst. Schenken Sie dieses Vertrauen. Das Team wird es Ihnen mit kunden- und unternehmensgerechten Entscheidungen danken.

Damit eine Entwicklung funktionieren kann, braucht es die laufende Verbesserung aller Abläufe in Ihrem Unternehmen. Darunter fällt speziell die anforderungsgerechte Aufgabenbeherrschung der Mitarbeitenden. Das Werkzeug, um gezielt daran zu arbeiten, ist das

systematische „Mitarbeiter-ENTWICKLUNGS-Gespräch“, kurz MEG genannt (nicht zu verwechseln mit dem herkömmlichen „Mitarbeiter-Gespräch“). Dabei wird der aktuelle Stand jeder Person festgehalten. Auf dieser Basis werden individuelle Entwicklungsziele vereinbart. Inhalt des MEG sind folgende Hauptpunkte:

1. **Persönlichkeits-Entwicklung**, aufgeteilt in die Unterbereiche Persönlichkeitskompetenz, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Beispielkompetenz.
2. Stand **Aufgabenbeherrschung**, wobei alle (Mit-) Verantwortlichkeiten aufgelistet sind und beurteilt werden.
3. Individuelle **Gesamtbeurteilung** rund um die persönlichen Stärken.
4. Entwicklungs-, Aus- und Weiterbildungs-**Massnahmen**, die auf Grund vorgängiger Erkenntnisse (Punkte 1, 2 und 3) abgeleitet werden.
5. **Anliegen** der beurteilten Person, so wie des Unternehmens rund um die Zusammenarbeit und die Firma.
6. Individual-**Ziele** für das kommende Jahr und Beurteilung der Zielerreichung für die vergangene Periode.

Dieses MEG-Dokument – natürlich halten Sie alles handschriftlich fest – wird in den ersten zwei Monaten des Jahres gemeinsam mit jeder / jedem Mitarbeitenden erstellt (MEG Runde 1). Die Zeitinvestition pro Person beläuft sich auf rund 1.5 Stunden. Das MEG-Dokument bildet die Gesprächsgrundlage der beiden Zwischengespräche während Jahres. Diese finden idealer Weise im Mai / Juni (MEG Runde 2) und im September / Oktober (MEG Runde 3) statt und dauert je rund 30 Minuten. Auf Grund des Weihnachtsgeschäfts müssten bis zum letzten Gespräch alle realistischen Entwicklungs-Ziele erreicht sein.

Langjährige Erfahrungen mit diesem Werkzeug haben nachhaltig positive Ergebnisse gebracht: Das Klima im Team verbessert sich merklich. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeitenden dem Unternehmen länger treu bleiben. Die Kunden profitieren von der steigenden Kompetenz der Fachberaterinnen und -berater. Das bringt Ihnen höhere Durchschnittsverkäufe und steigende Umsätze. Besonders interessant für Sie als Unternehmer ist, dass Sie durch die allgemeine Kompetenzsteigerung der Mitarbeitenden zunehmend entlastet werden. Sie können Aufgaben und Verantwortungen für ganze Teilbereiche des Tagesgeschäfts abgeben. So schaffen Sie sich Freiräume, um die Zukunft Ihrer Firma noch aktiver zu gestalten.

Mitarbeitende verabschieden

Vorweg: Dass Mitarbeitende von Zeit zu Zeit die Stelle wechseln, ist eine ganz normale Angelegenheit. Erfahrungsgemäss bleiben Menschen zwei bis vier Jahre am selben Ort. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen jedoch sehr viel häufiger Wechsel zu verzeichnen haben, müssen Sie zuerst ganz persönlich über die Bücher. Der Grund für einen Stellenwechsel ist in der Regel nicht Geld, sondern Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Nehmen Sie – gegebenen Falles – diese Zeichen ernst. Es gibt kaum etwas teureres, als Mitarbeitende zu ersetzen. Mit deren Abwanderung gehen Ihnen die meisten Investitionen verloren, welche Sie in die Entwicklung einer Person getätigt haben.

Ihr Ziel muss es sein, mit Mitarbeitenden in Freundschaft (ja Freundschaft!) aus einander zu gehen. Nur wenn Sie dies schaffen, werden austretende Personen Ihr Unternehmen später als attraktiven Arbeitgeber darstellen. Warum das wichtig ist? Erstens gab es mal einen guten Grund, diesen Menschen einzustellen und mit ihm zusammen zu arbeiten. Darüber hinaus trifft die / der Austretende immer wieder Menschen, die eine Stelle in der Branche suchen. Wäre es nicht herrlich, wenn sie oder er Ihnen eine grossartige Fachkraft vermitteln würde?

Das Auseinandergehen ist eine Chance, offene Rückmeldungen rund um Ihr Unternehmen zu erhalten. Führen Sie mit der Person, die sich verabschiedet, ein ausführliches Austrittsgespräch. Wichtig ist, dass Sie ihr das definitive Arbeitszeugnis vorgängig überreicht haben. Aus dem Dialog wollen Sie zu folgenden Punkten eine Rückmeldung:

- Was ist der Grund für den Wechsel (fragen Sie ruhig noch mal nach, auch wenn Sie glauben, die Gründe schon zu kennen)?
- Was müsste im Unternehmen zukünftig geändert werden?
- Was müssten Sie als Person in Zukunft anders machen?
- Kann die austretende Person das Unternehmen als Arbeitgeber mit gutem Gewissen empfehlen und wenn nicht, warum?

Halten Sie diese Hinweise schriftlich fest. Nutzen Sie die seltene Chance des Austrittsgespräches. Sie können dabei mehr über Ihr Unternehmen erfahren, als in vielen teuren Seminaren.

Mitarbeitende finden

Haben Sie Ihre Hausaufgaben gemacht und sich zum attraktiven und offenen Arbeitgeber hochgearbeitet? Sie können es daran messen, wie

einfach es Ihnen fällt, eine offene Stelle rechtzeitig mit einer kompetenten Fachkraft zu besetzen. Warum? Hier die Antwort...

Der beste, einfachste und wirtschaftlichste Weg, neue Mitarbeitende zu gewinnen, ist jemanden einzustellen, der schon einmal bei Ihnen tätig war. Das gilt allgemein für ausgetretene Personen und speziell für ehemalige Lehrlinge (*Anmerkung: Bilden Sie Lehrlinge zu qualifizierten Fachkräften aus, es lohnt sich!*). Gleichzeitig sehen Sie hier einen weiteren Grund, sich von scheidenden Mitarbeitenden in Freundschaft zu verabschieden. Bleiben Sie in Kontakt mit allen Personen, die für Sie als Mitarbeitende in Frage kommen. Wird eine Stelle frei, dann scheuen Sie sich nicht, diese Menschen anzurufen.

Wie sieht es eigentlich mit Ihrer Internet-Homepage aus? Bringt nichts? Falsche Antwort! Mit einer kleinen, aussagekräftigen und aktuellen Website geben Sie eine Visitenkarte Ihrer Firma ab. Heute informieren sich immer mehr Stellensuchende im Internet. Nutzen Sie diese Chance, bringen Sie ihre Homepage auf Vordermann. Denken Sie dran, einen Job-Bereich einzubauen und natürlich zu aktualisieren.

Über die angeführten Varianten hinaus kennen Sie bereits die traditionellen Möglichkeiten. Haben Sie es zum attraktiven Arbeitgeber geschafft, dann bleiben Ihnen diese kostenintensiven Alternativen erspart.

Mitarbeitenden einstellen und einführen

Menschen einstellen

Die Auswahl neuer Mitarbeitender sind kritische Momente. Sie entscheiden sich, für eine Person, welche Sie täglich um sich haben werden. Wahrscheinlich verbringen Sie mit ihr sogar mehr Zeit, als mit Ihrem Partner oder Ihrer Partnerin. Darum hören Sie auf Ihren Bauch. Sie spüren es, wenn Sie den richtigen Menschen vor sich haben.

Die Betonung liegt hier auf „Mensch“. Stellen Sie in erster Linie den richtigen Menschen ein. Alles Fachliche und Administrative können Sie mit dieser Person in der Regel trainieren und erarbeiten. Was Sie jedoch nicht für Geld kaufen und mit Zeit entwickeln können, ist die Persönlichkeit, das Herz und die Ausstrahlung eines Individuums. Seien Sie mutig und Ihre Kunden werden es Ihnen danken – oder würden Sie jemandem ein hochwertiges Schmuckstück abkaufen, den Sie nicht mögen? Hier gibt es keine verlässlichen Werkzeuge. Verlassen Sie sich mehr auf Ihr Gefühl und weniger auf Ihren Verstand.

In den Job einführen

Wenn Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden – auch der austretenden – verdient haben, werden sie Ihnen frühzeitig einen bevorstehenden Stellenwechsel ankündigen. Aus dieser Vertrauenssituation heraus gibt Ihnen eine Person vielleicht sogar länger Zeit, eine(n) Nachfolger(in) zu gewinnen.

Budget hin oder her. Wenn Sie den richtigen Menschen gefunden haben, stellen Sie sicher, dass die kommende und die austretende Person mindestens einen Monat zusammen arbeiten. Für diese Zeitspanne stellen Sie ein umfassendes Einführungsprogramm zusammen. Die Inhalte haben Sie ja schon im MEG-Dokument festgehalten. Nehmen Sie sich während der Probezeit auch persönlich jede Woche ein Mal über Mittag Zeit. Laden Sie die neue Person zum Essen ein. Gehen Sie mit ihr alles durch, was Ihnen als Unternehmer wichtig ist. Besprechen Sie gemeinsam Ihr Leitbild. Sie haben keins? Dann führen Sie ausgedehnte Dialoge rund um Ihre unternehmerischen Prioritäten. Schreiben Sie die besprochenen Positionen in Stichworten auf. So entsteht beiläufig die Grundlage für Ihr erstes Leitbild. In der Woche vor Abschluss der Probezeit führen Sie dann mit der neuen Person „MEG Rund 1“ durch.

Die Chancen für Sie als Unternehmer sind bei der Einstellung neuer Mitarbeitender riesig. Durch ihre unbelastete Sicht können Sie von ihnen aufschlussreiche Rückmeldungen erhalten. Sie erkennen oft spontan veränderungswerte Dinge in Ihrer Firma. Seien Sie offen dafür, was Sie von ihnen erfahren und lernen können.