

## „Mitarbeiterführung ist Beziehungsarbeit“

Führungskräfteberaterin Imke Lohmann über den „War of Talents“, attraktive Arbeitgeber und den Mut Entscheidungen zu treffen.

### Was macht einen Arbeitgeber attraktiv?

Chefs und Führungskräfte, die so führen, dass gute Leute gerne im Unternehmen bleiben wollen. Dazu gehören demokratische Prinzipien, wie selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Arbeiten am Arbeitsplatz. Im „War of Talents“ gewinnen meist die demokratisch geführten Unternehmen. Die zentrale Frage heute lautet dabei nicht: Wo ist das neue Produkt, sondern: Wo ist der neue Mensch, mit dem ich Erfolge erzielen kann?

### Was können Händler tun, um gute Mitarbeiter zu gewinnen?

Zu allererst bedenken, dass Mitarbeiter ihre Vorgesetzten wählen – und nicht umgekehrt. Die direkten Vorgesetzten haben viel mehr Einfluss auf die Leistung von Menschen als der Punkt, ob Unternehmen großartige Arbeitgeber sind. Daher ist die Führungskultur alles entscheidend und ‚Respekt‘ ein Zauberwort. Mitarbeiterführung ist immer auch Beziehungsarbeit. Eine Unternehmensleitung ist herausgefordert, so viel Zeit wie möglich zu verwenden, dass die Leute verstehbar, handhabbar und sinnhaft arbeiten können. Dann sind die Mitarbeiter diejenigen, die das Arbeitgeberimage positiv repräsentieren.

### Was, wenn die nicht zufrieden sind?

Auch das merke ich, wenn ich mit den Leuten in Kontakt bin. Dazu gehört übrigens auch, dass man die Online-Reputation im Auge behält. Bei der Arbeitgeber-Bewertungsplattform *kununu* präsentiert sich etwa die *Bio Company* mit einem eigenen Profil – und punktet gleich beim Aufrufen mit dem Zertifikat ‚Top-Arbeitgeber 2019‘. Die Berliner haben jemanden, der das kontinuierlich pflegt und auch Arbeitgeberkommentare schreibt. Kleinere Unternehmen dagegen findet man dort gar nicht, weil das für sie keine relevante Plattform ist. Trotzdem sind etwa *Klatschmohn* oder *Biomare* positiv wahrgenommene Arbeitgebermarken.

### Und wenn man trotz allen Bemühens niemanden findet?

Eines meiner wichtigsten Anliegen in der Arbeit mit meinen Kunden ist die Akzeptanz der Wirklichkeit. Es fehlen Fachkräfte – also müssen wir Prozesse verändern. Ich kenne ein Unternehmen aus der Gastronomie, das gerade sein Konzept verändert und überlegt, wie viel Tischbedienung noch sinnvoll ist. Übertragen auf den Einzelhandel muss man vielleicht über Selbstbedienungskassen nachdenken. Es wird nicht genug Leute geben. Wer das



„Mitarbeiter wählen ihre Vorgesetzten – und nicht umgekehrt.“

### Imke Lohmann

Lotsin für ganzheitliche Führungskräfteberatung, Bielefeld

[www.imke-lohmann.de](http://www.imke-lohmann.de)

nicht akzeptiert und die für sich passenden Entscheidungen trifft, wird irgendwann keine Wahl mehr haben.

### Arbeitgebermarke, Krieg um Talente, wo bleibt das Prinzip Bio?

Der Biomarkt hat die besten Argumente für jene, die im Kontext von Wertesehnsucht und Klimawandel ihre Nischen und Chancen bei besonderen Arbeitgebern suchen. Menschen wie sie wollen angesprochen und gebunden werden. So können Bio-Arbeitgeber zur echten Alternative im konventionellen Wirtschaftsleben werden. Doch dazu gilt es die Kern-Hausaufgaben zu machen: Personalmanagement und Personalentwicklung müssen professioneller werden. Deswegen ist die Arbeit an der Arbeitgebermarke ebenso notwendig wie die an einer demokratischen Führungskultur. ◀

Interview: Sylvia Meise