

## Nur keine falsche Bescheidenheit!

*Causae wie Playmobil oder Haba zeigen, dass positive Markenimages noch lange keine Rückschlüsse auf die gelebte Unternehmenskultur zulassen. Trotzdem blenden Konzern-Marken Bewerber:innen und verunsichern damit mittelständische Firmen. Dabei muss sich der Mittelstand keinesfalls verstecken. Im Gegenteil. Betriebe „von nebenan“ sind in vielen Fällen Lernschulen für die Großen.*

Führungschaos, intransparente Informationspolitik und Angstklima – Schlagworte, die zuletzt Spielwarenriese Playmobil negative Presse einbrachten, wenngleich das Traditionsunternehmen für so manchen Big Player stellvertretend den Kopf hinhält. Im Konzernschwung klaffen Markenimage und Arbeitsplatzrealität nicht selten auseinander. Mit oft katastrophalen Folgen: Fühlen sich Mitarbeitende in ihren Erwartungen enttäuscht und von der Führungsspitze hinters Licht geführt, sind Kündigungswellen sowie Reputations- und Wirtschaftsschäden in vielen Fällen die Konsequenz. Als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen in Erscheinung zu treten, muss deshalb zur langfristige angelegte Zielsetzung von Unternehmen erwachsen. Hier lohnt sich der Blick auf mittelständische Firmen: Attribute wie flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege und ein familiäres Betriebsklima decken sich mit der mehrheitlichen Erwartungshaltung von Arbeitnehmenden und kräftigen die Arbeitgeberattraktivität.

### Starke Wirtschaftsmittel

Mitarbeitenden-Benefits sollen Arbeitnehmer:innen locken, motivieren und bestenfalls langfristig an ein Unternehmen binden. Über Missstände täuschen Unternehmen so jedoch nur kurzfristig hinweg. Um Angestellte als echte Fans zu gewinnen und in den Köpfen neuer Talente stattzufinden, braucht es eine gelebte Unternehmenskultur zum Anfassen anstelle leerer Versprechungen. Mittelständische Arbeitgebende verstehen, dass die Zufriedenheit ihrer Belegschaft weniger in üppigen Obstkörben, sondern vielmehr in einer wertorientierten und vertrauensvollen Führung liegt. Lean Management und agiles Arbeiten sind für den Mittelstand keine Lippenbekenntnisse. Für eine leistungsfördernde und motivierende Arbeitsumgebung sorgen hier ein wertschätzendes Management sowie eine Politik der offenen Türen.

Eine zeag-Studie aus dem Jahr 2023 in Zusammenarbeit mit dem Leadership Institute der Universität St. Gallen stützt diese These. Die Studie zeigt, dass mehr als 75 Prozent der gesunden und produktiven KMU im Jahr 2022 ein transformationales Führungsklima etablierten. Mehr als 90 Prozent der befragten Firmen besitzen eine moderne Unternehmenskultur, die Diversität, emotionalisierende HR-Maßnahmen und gezielte Weiterentwicklung großschreibt. Mittelständische C-Level-Akteure binden ihre Mitarbeitenden aktiv in Unternehmensentscheidungen ein – sie befeuern auf diesem Weg eigenverantwortliches Handeln und regen eine offene Fehlerkultur an. Auch hier bekräftigt die zeag-Studie den Kurs: 75 Prozent der Mitarbeitenden in gesunden Unternehmen empfinden ihre Arbeit als sinnvoll und kohärent mit dem eigenen Lebensstil.

### Lernschule Mittelstand

Aus den oben genannten Erfolgsmerkmalen mittelständischer Arbeitgeber lassen sich einige konkrete Handlungsempfehlungen für Großunternehmen und Konzerne ableiten:

#### Pressekontakt

Rebecca Hollmann & Julia Alpert ▪ Borgmeier Public Relations ▪ Rothenbaumchaussee 5 ▪ 20148 Hamburg  
Tel.: 040/4130 96 -23 &-28 ▪ Mail: hollmann@borgmeier.de & alpert@borgmeier.de

### **1. Mitarbeiterbefragungen durchführen**

Das Arbeitsklima in der Belegschaft zu erfassen, stellt für Konzerne häufig einen Drahtseilakt dar. Der Anonymitätsgrad ist groß und eine dialogorientierte Kommunikation nicht immer gegeben. Regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen unterstützen Großunternehmen darin, Blind Spots sichtbar zu machen und Pain Points herauszustellen, genauso wie ihre Stärken zu ermitteln. Kurzbefragungen, sogenannte Puls-Checks, überbrücken die Zeit zwischen den groß angelegten Stimmungstests.

### **2. Unternehmensvision (vor-)leben**

Eine kollektive Identifikation der Mitarbeitenden mit der Strategie und Unternehmensvision herstellen – das geht Hand in Hand mit der Unternehmensentwicklung und erklärt den Vorgang damit zur Chefsache. Lebt das Topmanagement das übergeordnete Zukunftsbild beispielhaft vor und macht den Beitrag jedes Einzelnen auf dem Weg ins Ziel (be-)greifbar, weckt das Begeisterung bei den Angestellten.

### **3. Inspirierende und ergebnisorientierte Führung kultivieren**

Warum machen wir das und welches Ziel steckt dahinter? Diese Frage beantwortet inspirierende Führung. Der wirkungsvolle Führungsstil rückt das Vorbildhandeln und die Strahlkraft des Leaders in den Mittelpunkt. Enthusiasmus erwecken und den übergeordneten Sinn einer Konzernvision vermitteln gehört zu seinen Aufgaben. Gepaart mit der ergebnisorientierten Führung, deren Charakteristika klare Zielvereinbarungen und häufiges sowie fundiertes Feedback prägen, schenkt das den Mitarbeitenden Halt.

### **4. Mitarbeitende empowern**

Wer seine Mitarbeitenden empowert, spricht, ihnen Verantwortung überträgt und sie dazu befähigt und ermutigt, gewisse Aufgaben zu bewältigen, umgarnet ihr Selbstwertgefühl und stimuliert die intrinsische Motivation. Eine agile Kultur, die von einem starken Miteinander geprägt ist, schafft die Basis für ein gesundes Hochleistungsunternehmen. Dass die Mitarbeitenden diesen Spirit über alle Hierarchieebenen hinweg erleben, ist dabei essenziell.

### **5. Talente fördern und fordern**

Ein umfassendes Entwicklungsmanagement zu integrieren, kommt dem Aufbau einer internen Talentschmiede gleich. Konzerne und ihre Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden nach ihren individuellen Fähigkeiten, Zielen und Präferenzen bestmöglich fördern und weiterentwickeln, zahlen damit langfristig auf die unternehmerische Wachstums- und Innovationskraft ein. Parallel dazu wächst die Loyalität und Leistungsbereitschaft innerhalb der Belegschaft.

## **Mehr Sichtbarkeit schaffen**

Am Ende bleibt die Frage: Werden die guten Werte des Mittelstands auch gesehen? Dass mittelständische Unternehmen künftig die Extrameile gehen müssen, um als Arbeitgebende gegenüber den Großunternehmen mehr Sichtbarkeit zu erlangen, ist unumstritten. Denn vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in Deutschland wetteifern Unternehmen aller Größenordnungen um fähiges Personal. Versuchen Mittelständler hier bei Benefits und hohen Gehältern mit Großunternehmen und Konzernen mithalten, scheitern sie. Mittelständische Unternehmen müssen

### **Pressekontakt**

auf verschiedenen Wegen und in hoher Frequenz glaubwürdiges Storytelling betreiben und über die Dinge sprechen, die sie im Kern stark machen. Nur auf diesem Weg kann der Mittelstand selbstbewusst Abgrenzung zur Konzern-Konkurrenz schaffen: Indem er die eigenen Qualitäten zunehmend betont. So gelingt es, High Potentials zu locken und gleichzeitig die Mitarbeiterbindung zu festigen. Eine überlebenswichtige Maßnahme, die auf Langstrecke das Fortbestehen des deutschen Mittelstandes sichert.

### **Über die zeag GmbH**

Employer-Glanz als Erfolgstreiber: Das Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, unternehmerisch die zeag GmbH, ist Organisatorin der Premium-Auszeichnung TOP JOB und fokussiert die qualitative Stärkung des deutschen Mittelstandes und dessen Arbeitsplatzkultur. Im Jahr 2014 von Silke Masurat gegründet, vereint das bundesweit agierende Pionier-Unternehmen Siegelmanagement, Employer Branding und Unternehmensentwicklung unter einem Dach. In enger Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen untersucht die zeag GmbH per TOP JOB-Analyse die Arbeitgeberattraktivität und Nachhaltigkeit von Firmen. Sie unterstützt bei Verbesserungsbedarf und prämiiert herausragende Unternehmen als beste Arbeitgeber Deutschlands. Jahrelang erprobte und individuell zugeschnittene Analyseverfahren zeichnen die Qualität der zeag GmbH genauso aus wie ihre Vorreiter-Position am deutschen Markt. Mehr Informationen unter [topjob.de](http://topjob.de)

### **Pressekontakt**

Rebecca Hollmann & Julia Alpert ▪ Borgmeier Public Relations ▪ Rothenbaumchaussee 5 ▪ 20148 Hamburg  
Tel.: 040/4130 96 -23 &-28 ▪ Mail: [hollmann@borgmeier.de](mailto:hollmann@borgmeier.de) & [alpert@borgmeier.de](mailto:alpert@borgmeier.de)