



*Noch ist die Finanzkrise mit ihren Nachwehen nicht Vergangenheit. Und doch müssen Unternehmen dringend an die Zeit danach denken: Die Instrumente der Mitarbeiterbindung müssen jetzt eingesetzt werden.*

# Mitarbeiter ade!

Schon in Boom-Zeiten ist Teamführung keine leichte Aufgabe, doch wirtschaftlich kritische Situationen verlangen ein ausgeprägtes Fingerspitzengefühl und große Führungskompetenz seitens der Führungskräfte. Diesen Kompetenzbeweis bleiben manche Manager gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten schuldig – und machen Fehler, die unter Umständen gravierende Folgen für die Fluktuation im Team haben. Personaldienstleister Robert Half International hat typische Managementfehler identifiziert. Wie die schwerwiegendsten Fehler vermieden werden können, wird hier vorgestellt.

## Kommunizieren: nicht nur in guten Zeiten

Gerade in einer angespannten wirtschaftlichen Lage tendieren Vorgesetzte dazu, ihre Mitarbeiter nicht über die tatsächliche Unternehmenslage zu informieren. Bleiben die Türen der Führungskräfte auf einmal verschlossen und dringen keine oder nur sporadisch Informationen nach außen, wird die Gerüchteküche dadurch natürlich besonders angeheizt. Speziell Mit-

### Internet-Tipp

Die kompletten Ergebnisse der Studien und das PDF „15 Managementfehler“ sind auf der Unternehmenswebsite oder auf Anfrage erhältlich.  
[www.roberthalf.de](http://www.roberthalf.de)

arbeiter mit großem Potenzial sind dann meist die ersten, die sich nach einer neuen Aufgabe umsehen. Zwar befürchten, wie eine aktuelle Studie von Robert Half belegt, 41 Prozent der deutschen Personalverantwortlichen einen möglichen Weggang ihrer Topfachkräfte, trotzdem schweigen sie oftmals lieber als offen zu sein. (Abb.)

In manchen Fällen verzichtet das Management auf die regelmäßige Kommunikation zur Unternehmensentwicklung, da es die Belegschaft nicht über Gebühr beunruhigen möchte oder annimmt, die Mitarbeiter interessieren sich nicht für die aktuellen Zahlen und Fakten. Jedoch wünschen sich Beschäftigte insbesondere in kritischen Situationen eine transparente Kommunikation. Fehlen die Informationen aber, haben die Mitarbeiter nicht die Möglichkeit, die Situation realistisch einzuschätzen. Dies kann dann wiederum Konflikte zwischen Chef und Mitarbeiter hervorrufen. So kann es passieren, dass beispielsweise eine Fachkraft nach einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt genau in dem Moment nach einer Gehaltserhöhung fragt, in dem der Vorstand über eine mögliche Kurzarbeit berät.

Eine Enttäuschung beim Mitarbeiter ist programmiert und hat sicherlich Auswirkungen auf sein weiteres Engagement.

## Anerkennung zeigen

Der Kopf ist voll mit Bilanzen und Termindruck, und alle Aufmerksamkeit ist auf den Erfolg der aktuellen Projekte gerichtet: In dieser Situation begehen viele Führungskräfte den Fehler, die Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter aus den Augen zu verlieren – dabei ist die zwischenmenschliche Komponente momentan wichtiger als zuvor. Denn gerade wenn die Zukunft nach wie vor unsicher ist, ist es für den Erfolg entscheidend, Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Den Marktwert der Mitarbeiter zu unterschätzen, kann sich unter Umständen bitter rächen. Besonders in Zeiten des beginnenden Aufschwungs sind erfahrene Fach- und Führungskräfte auf dem Markt gefragt, und es ist kein Selbstläufer, dass sie dem Unternehmen erhalten bleiben. Allerdings müssen die Topkräfte auch spüren, dass sie wichtig für das Unternehmen sind – sei es durch regelmäßiges positives Feedback, Karrierepläne oder finanzielle Zuwendungen.

Um die Loyalität und Motivation im Team aufrechtzuerhalten, sind Manager auch gefragt, typische Stress-

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Fluktuation
- Leistungsträger
- Marktwert



faktoren zu erkennen und Strategien zu erlernen, wie sie durch ihr Verhalten und durch entsprechende Maßnahmen zu einem entspannteren Arbeitsklima beitragen können. Wie aktuell dieses Thema ist, zeigt eine von Robert Half in Auftrag gegebene Studie in 20 Ländern bei über 6.000 Fach- und Führungskräften.

Danach beklagt gut die Hälfte der deutschen Angestellten in diesem Jahr unter mehr Stress als noch im Vorjahr zu leiden. Durch krisenbedingte Entlassungen müssen Mitarbeiter noch mehr Arbeit in weniger Zeit leisten. Um diese belastende Situation aufzufangen, sollten Führungskräfte Aufgaben klar priorisieren und im Gespräch mit ihren Mitarbeitern die Arbeit bestmöglich verteilen. Denn nur so können sie das Engagement ihrer Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten aufrechterhalten und dafür sorgen, dass ihre Leistungsträger auch dann an Bord bleiben, wenn das Wirtschaftsbarometer wieder nach oben steigt und die Konkurrenz mit lukrativen Angeboten aufwartet.

## Gehalt und Karrierechancen

Wer die Gründe kennt, aus denen Mitarbeiter aktuell ihren Arbeitgeber verlassen, kann aus diesem Wissen erfolgreiche Maßnahmen für die Mitarbeiterbindung ableiten. Wechselten vor der Finanz- und Wirtschaftskrise noch 35 Prozent der Befragten aus Unzufriedenheit mit der Führungsebene ihren Job und ein weiteres Drittel kündigte, weil es in ihrem Unternehmen keine oder nur eine geringfügige Chance auf berufliche Weiterentwicklung sah, haben sich die Prioritäten inzwischen verschoben. Robert Half kommt zu dem Ergebnis, dass derzeit knapp ein Viertel der Beschäftigten im Finanz- und Rechnungswesen erwägt, dem aktuellen Arbeitgeber den Rücken zu kehren – und zwar vor allem für ein höheres Gehalt (28 Prozent) oder für einen neuen Karrierepfad (19 Prozent). Auf der dritten Position rangiert die Hoffnung auf einen wirtschaftlich stabileren Arbeitgeber. Erst auf dem gemeinsamen vierten Platz der Gründe für einen beruflichen Neustart finden sich bessere

Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Wunsch nach einer anderen Unternehmenskultur (jeweils elf Prozent). Damit spielen in den Tagen nach der Wirtschaftskrise finanzielle Aspekte eine wesentlich größere Rolle, als dies noch zuvor der Fall war, was auch in der Mitarbeiterbindung Eingang finden muss.



Da es nach der Krise in vielen Unternehmen noch keinen Spielraum für Gehaltserhöhungen gibt, sollten diese Firmen Entwicklungsmöglichkeiten sowie Karrierepläne für Leistungsträger offerieren. Die meisten Arbeitnehmer – und voraussichtlich viele Topkräfte – werden eher kündigen, als in einer beruflichen Sackgasse zu verweilen. Interne Beförderungen sind von daher ein gutes Mittel zur Mitarbeiterbindung. Ist die Hierarchie im Unternehmen sehr flach und die Aufstiegsmöglichkeiten sind limitiert, können unter Umständen neue Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter geschaffen werden, um ihnen das entgegengebrachte Vertrauen zu demonstrieren.

## Aus Fehlern lernen











Sind sich Führungskräfte der typischen Managementfehler bewusst und kennen die Gründe, warum speziell Leistungsträger ihren Arbeitgeber verlassen, können sie diese in der täglichen Arbeit vermeiden und die Unternehmensbindung ihrer Mitarbeiter steigern. Dabei sollten sie auch nicht zögern, aus ihren eigenen Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Gerade für den Fall der Kündigung eines Mitarbeiters sollte unbedingt ein Abschiedsgespräch vereinbart werden, um die Gründe zu erfahren, die den Mitarbeiter zu diesem Schritt, seinen bisherigen Arbeitgeber zu verlassen, verleiteten.

Generell gilt: Auch wenn die Krise noch nicht vollkommen überwunden ist, ist eine gute Stimmung im Team immer noch eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit, Mitarbeiter zu binden. Einen Arbeitsplatz, an dem Beschäftigte Spaß haben, werden sie nur ungern verlassen. Führungskräfte müssen dann keine Angst haben, ihren Beschäftigten bald Ade sagen zu müssen.

## Dos des Mitarbeiterbindung

-  regelmäßig Anerkennung zeigen
-  Mitarbeitern Entscheidungs-freiräume und Vertrauen geben
-  eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen
-  Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten
-  leistungsbezogenes Gehalts- und Bonussystem einführen
-  Vorbildfunktion übernehmen und Unternehmenskultur leben
-  konstruktive Kritik üben, nicht Fehler abstrafen
-  Abschiedsgespräche mit Mitarbeitern führen und aus Fehlern lernen

## Don'ts der Mitarbeiterbindung

-  den Marktwert der Mitarbeiter unterschätzen
-  Unternehmenssituation unzureichend kommunizieren
-  nicht genügend Anerkennung zeigen und keine Rückendeckung geben
-  gezielte Förderung der Topkräfte zugunsten einer gleichmäßigen Entwicklung aller Mitarbeiter vernachlässigen
-  Weiterbildungsmaßnahmen zurückschrauben
-  Überstunden mit Produktivität gleichsetzen
-  Arbeitspensum aufgrund einer reduzierten Belegschaft zur Mission Impossible werden lassen
-  bis zum endgültigen Aufschwung die Hände in den Schoß legen
-  Qualitätseinbußen in Kauf nehmen
-  Kompetenzen der Mitarbeiter beschneiden