

SO LÄSST SICH MITARBEITERFLUKTUATION STOPPEN

VERLUSTPRÄVENTION STATT NEUREKRUTIERUNG

von Anne M. Schüller

Händeringend suchen die Unternehmen Fachkräfte für ihre offenen Stellen. Viel zu wenige fragen sich allerdings, wie sie abwanderungswillige Mitarbeiter rechtzeitig erkennen und ungewollte Mitarbeiterfluktuation verhindern können. Dieser Beitrag zeigt, wie Verlustprävention aussehen kann.



Anne M. Schüller

Wenn es immer schwerer wird, neue gute Mitarbeiter zu finden, dann heißt es, sich stärker auf die zu konzentrieren, die man schon hat. Oft liegt da eine Menge im Argen: Während vorne die Recruiter ihr Möglichstes tun, um Kandidaten anderswo loszueisen, laufen einem hinten die eigenen Leute weg. Zudem werden scheidende Mitarbeiter nicht selten so schlecht behandelt, dass sie keinerlei Lust verspüren, je wiederzukommen.

Logischerweise gibt es in jedem Unternehmen eine natürliche Abschmelzquote. Wir können nicht alle Mitarbeiter halten – und manchmal wollen wir das auch nicht. Eine moderate Mitarbeitermigration ist heutzutage ganz normal. Und solange nur die weniger Guten gehen, ist Fluktuation zwecks „Blut-auffrischung“ auch erwünscht.

Natürlich können veränderte Lebensumstände zu Ausfällen führen. Oder die Konkurrenz bietet bessere Entfaltungsmöglichkeiten. Der leergefegte Arbeitsmarkt macht vielen den Absprung ganz leicht. Und das sich wandelnde Sozialverhalten ist Fakt. Langjährige Mitarbeiterbeziehungen gehören vor allem bei der jungen Generation der

Vergangenheit an. Doch all das erklärt Mitarbeiterflucht nur zu einem Teil.

Mitarbeiterschwund: oft genug hausgemacht

Der Mangel an Mitarbeiterverbundenheit und die damit einhergehenden Verluste sind oft genug hausgemacht. Sie haben – neben einer schlechten fachlichen Passung oder zwischenmenschlichen Unverträglichkeiten – einerseits mit der Unternehmenskultur und andererseits mit einem problematischen Führungskräfteverhalten zu tun.

Zum Beispiel müssen Unternehmen loyalitätswürdig sein. Dies sind sie nur dann, wenn sie Loyalitätswerte gegenüber ihren Mitarbeitern, Kunden und Kooperationspartnern leben. Tun sie das nicht, haben sie auch kein Recht, deren Loyalität einzufordern. Viele Organisationen haben die Loyalität ihrer Mitarbeiter systematisch verspielt. Und immer dann, wenn es der Wirtschaft besser geht, bekommen sie die Quittung dafür: Alte Rechnungen werden beglichen. Unter den unzufriedenen, frustrierten und enttäuschten Mitarbeitern wandern zuerst die Besten in Scharen ab.

Die größten Loyalitätszerstörer dabei sind diese:

- emotionale Kälte und Mangel an Menschlichkeit
- Top-down-Gehabe und Vertrauensverlust
- ein schlechtes Trennungsmanagement

Wer schon allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Verbundenheit der Beschäftigten zum Unternehmen beträchtlich erhöhen und sich vor Mitarbeiterschwund schützen.

Was man von scheidenden Mitarbeitern lernt

Erst dann, wenn man die tatsächlichen Wechselursachen kennt, kann man zukünftig etwas dagegen tun. Denn hinter den meist rational vorgetragenen sachlichen, fachlichen oder nur vorgegaukelten Aus-

trittsmotiven stecken häufig ganz andere, die wahren Gründe. Viele Mitarbeiter beenden eine Arbeitsbeziehung in Wirklichkeit wegen zwischenmenschlichem Fehlverhalten, genauer gesagt, weil

- sich ihr Wohlbefinden im Team in Grenzen hielt,
- man sie mehr oder weniger miserabel geführt hat,
- sie keine Anerkennung für ihre Anstrengungen bekamen,
- man sich um ihre Weiterentwicklung nicht gekümmert hat,
- man ihnen nie gesagt hat, wie wichtig sie als Mitarbeiter sind.

Erfahrene Führungskräfte mit Gespür für die leisen Töne können ein drohendes Abwandern erkennen, bevor es zu spät ist: kurzfristig genommene einzelne Urlaubstage, Nachlässigkeiten, Unkonzentriertheit, geringeres allgemeines Interesse, reduziertes konkretes Engagement. Wer die Anzeichen richtig deutet, kann gefährdete Mitarbeiterbeziehungen womöglich noch rechtzeitig stabilisieren.

Sie haben einen leisen Verdacht? Natürlich kann man nicht mit der Tür ins Haus fallen, man wird vielmehr versuchen, sachte vorzufühlen. Fragen Sie so: „Gibt es etwas, worüber wir dringend mal reden sollten?“ Die Antwort des Mitarbeiters ist ausweichend oder klingt wenig plausibel? Seine Körpersprache spricht Bände? Dann werden Sie hellwach! Beginnen Sie schnellstmöglich ein konstruktives Gespräch.

Beobachtungen über abwanderungskritische Ereignisse lassen sich sukzessive verfeinern, um hieraus Kennzahlen zu entwickeln, Prognose-Modelle zu erarbeiten und ein Frühwarnsystem zu installieren, das vor Wechselwilligkeit warnt. Auch Social Listening-Tools, die die sozialen Netzwerke durchforsten, können erste Anzeichen finden. Zudem können Exit-Interviews entscheidende Hinweise geben.

Warum Exit-Interviews so wertvoll sind

Jeder der geht, nimmt etwas mit und lässt etwas zurück: Erlebnisse, Eindrücke, Erfahrungen, Emotionen. Bevor ein Mitarbeiter die Tür für immer hinter sich schließt, hat er vielleicht den Wunsch, das eine oder andere mit Ihnen zu besprechen. Wer geht, tut sich nun leichter, couragiert Klartext zu reden.

Und ja, ganz abgesehen vom möglichen Ärger wegen des Weggangs, auch die Arbeitgeberseite braucht eine ganze Portion Mut, um fundierte Exit-Interviews zu führen. Denn es können ja unangenehme Dinge zur Sprache kommen. Andererseits kann man eine Menge lernen, wenn man kluge Fragen stellt.

Erläutern Sie dem Gehenden, dass ein Austrittsgespräch immer freiwillig ist und dass es kein Umdrehgespräch wird. Nennen Sie plausible Gründe für den beiderseitigen Nutzen und zeigen Sie Wertschätzung. Rechtfertigen Sie sich nicht und verteidigen Sie niemanden, hören Sie einfach nur interessiert zu. Erfassen und analysieren Sie das Gesagte. Und dann: Ändern Sie was!

Exit-Interviews sollten erst dann geführt werden, wenn der Mitarbeiter keinerlei negative Konsequenzen mehr befürchten muss, so dass er völlig frei seine Beweggründe für den Wechsel nennen kann. Alle Austrittsfor-

malitäten inklusive Arbeitszeugnis also vorher erledigen.

Wie man ein gutes Exit-Interview führt

Von langen Fragebögen rate ich ab. Das ist für den Interviewten ätzend und mühsam. Bereiten Sie stattdessen einen kleinen Fragenkatalog vor. Ein neutraler Dritter führt das Gespräch dann am besten mündlich, formlos und frei. Einige Formulierungsvorschläge:

- Aus welchem Hauptgrund sind Sie ursprünglich gekommen?
- Was lief aus Ihrer Sicht während der Zeit bei uns richtig gut?
- Was würden Sie schleunigst verändern oder verbessern?
- Was wird Ihre positivste, was die negativste Erinnerung sein?
- Welche Vorteile ergeben sich für Sie durch den Wechsel?
- Was hätte passieren müssen, damit Sie hätten bleiben wollen?
- Können Sie sich vorstellen, wieder zu uns zurückzukommen?
- Was sollten wir Ihrem Nachfolger unbedingt mit auf den Weg geben?

Hinweise auf Missstände beim Betriebsklima, den Arbeitsbedingungen und dem Führungsverhalten des Vorgesetzten bringen zwar den ausscheidenden Mitarbeiter nicht mehr zurück. Sie können aber vieles für die Bleibenden verbessern, einer weiteren Fluktuation entgegenwirken und so eine Menge Kosten sparen helfen.

Ferner kann man viel darüber erfahren, wie man wettbewerbsfähig bleibt. Zudem können schlechte Mundpropaganda und negative Bewertungen auf Meinungsportalen durch ein solches Gespräch womöglich abgewendet oder zumindest gemildert werden. Denn Fakt ist: Jeder austretende Mitarbeiter ist ein Botschafter des Unternehmens und kann viele Talente daran hindern oder auch ermutigen, sich bei Ihnen zu bewerben. —

Kontakt: www.anneschueler.de

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Zudem liest sie als Gastdozentin an mehreren Hochschulen. In den Perspektiven haben wir ihr Buch „Touchpoints“ sowie den mehrfach preisgekrönten Nachfolger „Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt“ vorgestellt.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG & ETHIK

ETHISCHE FÜHRUNG – HALTUNG KOMMT VON HALT!

von Stefan Müller

„Wenn Sie wüssten, wie es bei uns jeden Tag zugeht – da hat Ethik keinen Platz!“ „Ethik – das ist doch nur was für Traumtänzer!“ „Ethische Führung – geht vielleicht im Sozialbereich, aber doch nicht in der Industrie!“ „Ethik? Im Umgang miteinander erlebe ich das Gegenteil!“

Was ist Ethik? Was meint „ethische Führung“ eigentlich?

Unter Ethik werden „alle sittlichen Normen, auf denen verantwortungsvolles Handeln fußt“, zusammengefasst. Die Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie veröffentlichte 2015 eine Studie zur ethischen Führung und definierte sieben Verhaltensfacetten: Mitarbeiterorientierung,

Fairness, Rollenklärung, Integrität, Machtteilung, ethische Anleitung und Interesse an Nachhaltigkeit.

Eine ebenfalls 2015 im „Journal of Applied Psychology“ veröffentlichte Metaanalyse kam zu folgendem Schluss: „Je gerechter Chefs führen, desto zufriedener sind ihre Mitarbeiter und desto mehr leisten sie, desto seltener wollen sie das Unternehmen verlas-

sen, desto weniger schädigen sie das Unternehmen.“ Ethische Führung war anderen Ansätzen wie Führung durch Motivation, durch adäquate Belohnung, durch gute Mitarbeiterbeziehungen oder durch Vermeidung destruktiven Verhaltens überlegen – allerdings nur so lange, wie die Führungskräfte in ihren Hierarchien und untereinander ethische Führung vorlebten. Und hier dürfte der zentrale Schlüssel liegen!



Stefan Müller