

Strategie und Personal //

Gerade Fach- und Führungskräfte denken aktuell über einen Jobwechsel nach. Der Arbeitsmarkt bietet ihnen zahlreiche Chancen. Wer die ersten Anzeichen beachtet und auf den Mitarbeiter zugeht, kann Kündigung vermeiden.

Kommen und Gehen

Fluktuation ist ein Wachstumshemmnis.
Wie dies verhindert werden kann.

Schock für den Trainer und die Fans. Nach mehr als 15 Jahren bei dem Fußball-Club Schalke 04 verlässt Manuel Neuer den Verein. Der Torwart gilt als tragende Säule des Vereins. Wer ihn nach seinem Weggang ersetzen wird, steht noch nicht fest. Hätten die Verantwortlichen bemerken können, dass Neuer den Verein verlassen möchte?



Foto: Firsportphoto

Von Joachim Kary

ALTGEDIENTE ANGESTELLTE kamen in den Fünfziger- und Sechziger-Jahren des vergangenen Jahrhunderts zu hohen Ehren. Wer 50 Jahre für ein und dasselbe Unternehmen tätig war, bekam das Bundesverdienstkreuz verliehen. Weil die Bundesrepublik den Orden damit fast schon inflationär vergeben musste, entschied sich der Bund 1966, diese Praxis wieder abzuschaffen. Heute dürfte dies kein Problem mehr darstellen. Karrieren und ihre Wege haben sich geändert. Fach- und Führungskräfte, die sich weiterentwickeln wollen, wechseln häufig das Unternehmen. Personalberater sagen, Wechselintervalle von drei bis fünf Jahren dienen dem beruflichen Weiterkommen. Aktuell nutzen viele Mitarbeiter die gute Lage am Arbeitsmarkt und sehen sich nach neuen Herausforderungen um. Für Mittelständler kann das zu erheblichen Problemen führen, denn Fachkräfte zu finden ist schwierig und diese einzuarbeiten aufwendig. Fluktuation ist teuer. Um eine hohe Wechselrate zu verhindern, sollten Vorgesetzte genau darauf achten, wer sich überlegen könnte, einen neuen Arbeitgeber zu suchen. Es gibt klare Anzeichen, die allerdings verstanden werden müssen.

Genaueres Beobachten // Das Credo, um Fluktuation zu vermeiden, heißt: „Kenne deine Mitarbeiter“. Das sagen Unternehmen, das sagen Personalberater, und das sagen Wissenschaftler. Auf zwei Ebenen spielt sich diese Erkenntnis ab. „Zum einen muss ein Geschäftsführer die Bedürfnisse seiner Belegschaft im Allgemeinen kennen, zum anderen muss jeder Vorgesetzte über die individuellen Anliegen seines Mitarbeiter Bescheid wissen“, erklärt Paul Kötter von der Personalberatung Kienbaum. Mit welchen Mitteln

können Vorgesetzte und Geschäftsführer jedoch herausfinden, ob ein Mitarbeiter sich gerade nach einem neuen Arbeitsplatz umschaut?

„Denn liegt die Kündigung auf dem Schreibtisch des Vorgesetzten, ist es sehr schwierig, den Mitarbeiter noch einmal umzustimmen“, erklärt Thorsten Sand, Geschäftsführer der HRmatic GmbH. Damit die Vorgesetzten rechtzeitig reagieren können, müssen sie das Verhalten ihrer Mitarbeiter beobachten und interpretieren. Dies setzt eine genau Analyse der Struktur, Potentiale und individuellen Wünsche voraus.

Schlüsselposition suchen // Fluktuation per se ist nicht schlecht. Ein gesunder Mitarbeiterwechsel bringt auch frische Ideen und einen neuen Geist in ein Unternehmen. Deshalb verwundert es auch nicht, dass Unternehmer nicht jeden Mitarbeiter um jeden Preis halten wollen. Wichtig sind ihnen die Schlüsselpositionen. Um herauszufinden, wer in einem Unternehmen die tragenden Säulen

»Ist die Kündigung geschrieben, ist es sehr schwierig, den Mitarbeiter noch einmal umzustimmen.« Thorsten Sand, Unternehmer

sind, können Geschäftsführer Mitarbeiter-Potentialanalysen durchführen. Natalie Meikelburger, Geschäftsführerin bei Coroplast, hat eine solche durchgeführt. Rund eineinhalb Jahre dauerte die Analyse. „Ziel war es, herauszufinden, ob alle Mitarbeiter ausreichend qualifiziert sind“, erklärt die Geschäftsführerin.

Die Personalabteilung stellte zunächst für jeden Mitarbeiter ein Qualifikationsprofil auf, das neben dem Schul- und Berufsabschluss Zusatzqualifikationen wie Fremdsprachen, Zertifikate, Softskills, die aktuelle Position und die Berufsbe-

schreibung aufführte. Zusätzlich verfassten die Vorgesetzten eine Einschätzung des Mitarbeiters, und jeder Angestellte musste seine Leistung und sich selbst bewerten sowie seine Wünsche an das Unternehmen und den nächsten Karriereschritt formulieren. „Am Ende hatten wir einen Überblick über den noch zu ergänzenden Qualifikationsbedarf“, erklärt die Geschäftsführerin. Rund drei Monate dauerte die abschließende Analysephase. Auf rund 20.000 bis 25.000 Euro schätzt Meikelburger die Kosten für den gesamten Prozess. Als Konsequenz der Analyse hat das Unternehmen die Coroplast-Akademie mit laufenden Aus- und Weiterbildungsangeboten entwickelt.

Am Ende einer Mitarbeiterpotential-Analyse können aber auch unter dem Strich Namen von Mitarbeitern und Positionen stehen, die für das Unternehmen und den Betriebsablauf von besonders hoher Bedeutung sind.

Besondere Beobachtung // Die individuelle Auseinandersetzung mit dem Mit-

arbeiter ist der wichtigste, aufwendigste und zugleich auch schwierigste Teil. Klare Anweisungen und Führungstools sind hier schwer zu formulieren.

Ein Mitarbeiter ist wechselwillig, sagen Berater, wenn er häufig nur einen Tag Urlaub nimmt oder kurzfristig zum Arzt muss. Dies können Anzeichen für ein Bewerbungsgespräch sein, aber genauso gut können es auch rein private Gründe sein. Vernachlässigen sollte ein Vorgesetzter diese Hinweise nicht, aber auch nicht überbewerten. Das gleiche gilt für Profile auf Internetplattformen wie »

» Xing und LinkedIn. Ein anderes Nutzungsverhalten kann eben, muss aber nicht, den Willen zum Wechsel ausdrücken. „Um zu erkennen, wer wechselwillig ist, muss der direkte Vorgesetzte sich in Mitarbeiter und deren Situation hineinversetzen können“, erklärt Geschäftsführerin Mekelburger. Aus der Mischung aus Fragen zu Gehalt, persön-

lichem Verhalten, dem Willen, sich matisch einen neuen Arbeitgeber“, erläutert Sand. Personalberater Kötter kennt ein weiteres Anzeichen. Er erklärt: „Wechselwillige Mitarbeiter sind karriereorientiert, wollen sich weiterentwickeln und sind deshalb sehr motiviert.“ Sand von HRmatic ergänzt: „Verändert sich das Verhalten, ist dies mehr als nur ein Zeichen.“

»Vorgesetzte mit einer hohen Fluktuationsrate sind schlechte Vorgesetzte.« Natalie Mekelburger, Unternehmerin

licher Lebensstruktur und Einbindung in das Unternehmen wird klar, wer aufgrund seiner Lebenssituation auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sein könnte. Aber auch hier ist der Umkehrschluss nicht immer gültig. „Nur weil ein Mitarbeiter flexibel ist und der Freundeskreis nicht gleichzeitig dem Kollegenkreis entspricht, sucht dieser nicht auto-

Verhaltensweisen können sich auf zwei Arten ändern, hat Mekelburger von Coroplast beobachtet. Kommt einer ihrer Angestellten zu ihr und erklärt, dass er sich weiterentwickeln möchte, dass er mehr Verantwortung und eigene Projekte übernehmen möchte, klingeln die Alarmglocken bereits bei der Geschäftsführerin. „Das zeigt mir, hier ist ein

hochmotivierter Mitarbeiter, dem wir nicht alles bieten können, was er will“, sagt sie. Der Klebebandhersteller ist ein typisches mittelständisches Unternehmen mit typisch mittelständischen Personalstrukturen. „Wir haben keine klar vorstrukturierten Karrierewege wie beispielsweise ein großes Wirtschaftsberatungshaus“, sagt die Coroplast-Chefin. Doch Mekelburger kann nicht jedem Mitarbeiter, der mehr Verantwortung fordert, gleich am nächsten Tag ein neues Projekt anbieten oder in eine andere Abteilung eingliedern. Sie hat aber eine Lösung: „Fordert ein Mitarbeiter mehr, zeige ich ihm Möglichkeiten, wo, wann und wie er sich bei uns weiterentwickeln und einbringen kann.“ Auf diese Weise versucht sie die Mitarbeiter zu binden.

Schwieriger wird es, wenn sich das Verhalten komplett ändert und die Motivation in Resignation umschlägt. „Ist ein Mitarbeiter demotiviert und nimmt am betrieblichen Alltag nicht mehr teil,

Anzeige



ZOOM
zoom-zoom
DIE WIN-WIN-SITUATION.
EFFIZIENZ TRIFFT FAHRSPASS.



Der Mazda6

Schon ab € 259¹ monatlich.

Kraftstoffverbrauch im Testzyklus für den Mazda5 Prime-Line 1.8 I MZR, 85 kW (115 PS) (innerorts/außerorts/kombiniert): 9,3/6,0/7,2 l/100 km; CO₂-Emissionen im kombinierten Testzyklus: 168 g/km. Kraftstoffverbrauch im Testzyklus für den Mazda6 Prime-Line Kombi 1.8 I MZR, 88 kW (120 PS) (innerorts/außerorts/kombiniert): 9,2/5,0/6,5 l/100 km; CO₂-Emissionen im kombinierten Testzyklus: 155 g/km.

sucht er meist schon aktiv nach einer neuen Stelle“, erklärt Sand. Soll der Wechsel verhindert werden, muss der direkte Vorgesetzte spätestens jetzt auf den Mitarbeiter zugehen und ihn direkt auf seine Unzufriedenheit ansprechen.

Die Rolle des direkten Vorgesetzten ist also entscheidend. Er muss aus zahlreichen Einzelkomponenten herausfinden, wer sich zurzeit nach einem neuen Arbeitgeber umsieht. Meikelburger misst ihre Führungskräfte auch an der Fluktuationsrate. Sie sagt: „Es kommt schon vor, dass Leute das Unternehmen wechseln, aber Vorgesetzte mit überdurchschnittlich hohen Fluktuationsraten in ihrer Abteilung sind schlechte Vorgesetzte.“

Wünsche verstehen // Unternehmen, die verstehen, was ihr Mitarbeiter bewegt, können in ihrem Betrieb ein Umfeld und ein Arbeitsklima schaffen, in dem die Mitarbeiter gerne arbeiten. Im Mittelpunkt steht hier nicht das indivi-

duelle Bedürfnis, sondern der Durchschnitt der Wünsche. Um dies herauszufinden, können Mittelständler Mitarbeiterbefragungen durchführen.

Die Angestellten sollen bei dieser Umfrage anonym Fragen beantworten (siehe S. 28: Mitarbeiterbefragung). Die Umsetzung ist einfach und dauert nicht lange. „Dies geht entweder mit klassischen Papierfragebögen in Eigenregie oder mit einer onlinebasierten Version eines Beratungshauses“, erklärt Sand. Für die Programmierung, die Durchführung und die Analyse berechnet ein Dienstleister rund 25.000 Euro.

Die Papierlösung mit den selbst zusammengestellten Ergebnissen ist günstiger, dauert aber in der Regel auch länger als drei oder vier Monate, die ein Beratungsunternehmen benötigt. Da die Fragen auf einer einfachen Skala von „eins“ bis „fünf“ beantwortet werden, ist schnell abzulesen, an welchen Stellen es im Unternehmen offene Erwartungen und Pro-

bleme gibt. Gibt es bei der ersten Frage nach der Arbeitserwartung häufig eine „eins“ müssen beispielsweise die Jobprofile genauer formuliert und erklärt werden. „Wichtig ist, dass aus der Befragung sichtbare Konsequenzen für die Belegschaft hervorgehen. Wer ein solches Instrument einsetzt, erzeugt bei der Belegschaft Erwartungshaltungen“, erklärt Kötter.

Diesen Tipp beherzigt Meikelburger in der Praxis. „Kristallisiert sich bei der Befragung ein Thema heraus, gehen wir das konkret mit den betroffenen Abteilungsleitern an“, beschreibt sie. Mit diesen Mitteln versucht die Geschäftsführerin die Wechsel- und Fluktuationsrate in ihrem Unternehmen niedrig zu halten. Das wichtigste Instrument bleibt ihrer Ansicht nach trotz Analyse und Befragung der enge Kontakt zu den Mitarbeitern. Denn Fluktuation ist Chefsache. «

joachim.kary@marktmittelstand.de



Der Mazda5

Schon ab € 229² monatlich.

Mazda FLEET. QUALITÄT ERLEBEN. EFFIZIENZ ERFAHREN.

So holen Sie Fahrspaß und Effizienz in Ihre Flotte. Der Mazda6 ist ein absoluter Blickfang und überzeugt durch eine Ausstattung frei nach Ihren Wünschen: mit Spurwechselassistent⁴, BOSE® Sound-System⁴, Bluetooth® Freisprecheinrichtung mit Sprachsteuerung⁴ und Navigationssystem⁴. Auch der Mazda5 begeistert bereits beim Einstieg durch die elektronischen Schiebetüren⁴ und bietet dank des innovativen Karakuri-V-Sitzkonzepts ein Höchstmaß an Komfort und Gestaltungsfreiheit im Innenraum. So erfahren Sie Ihre Ziele stets effizient und mit purem Fahrspaß.

Weitere Informationen unter: 0700MAZDAFLEET⁵ oder fleet@mazda.de, Stichwort: „Firmenfahrzeug“.

WWW.MAZDA-FLEET.DE

Flotten
management

Der Mazda6.

1. Platz im Kostenvergleich auf Basis Full Service-Leasingraten³.

Alle im Folgenden angegebenen Leasingangebote sind gewerbliche Leasingangebote der Mazda Finance - ein Service-Center der Santander Consumer Bank. Alle Angebote jeweils exkl. MwSt. und zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. 1) Leasingangebot bei Null-Leasing-Sonderzahlung für den Mazda6 Prime-Line Kombi 1.8 l MZR, 88 kW (120 PS) mit 36 Monaten Laufzeit und 90.000 km Gesamtlauflistung. 2) Leasingangebot bei Null-Leasing-Sonderzahlung für den Mazda5 Prime-Line 1.8 l MZR, 85 kW (115 PS) mit 36 Monaten Laufzeit und 60.000 km Gesamtlauflistung. 3) Der Mazda6 Prime-Line Kombi 1.8 l MZR, Heft 6/2010, Kategorie „Außendienst-Fahrzeug für Vielfahrer“ ermittelt von LeasePlan Deutschland. 4) Ausstattungsabhängig. 5) 0700 62 9323 53 38, 6,3 Ct./Min. aus dem deutschen Festnetz. Nur bei teilnehmenden Mazda Vertragshändlern.