



NEUN TIPPS, WIE UNTERNEHMEN GUTE MITARBEITER HALTEN

GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

Mehr Gehalt, eine Beförderung, ein dickes Auto – mehr als materielle Anreize fallen Unternehmen oft nicht ein, um Mitarbeitern ihre Wertschätzung zu zeigen. Stattdessen sollten Chefs das Konzept der Belohnung neu denken. Ob mit dem Ein-Minuten-Lob oder der Zwei-Pizzen-Regel: So können Firmen ihre Mitarbeiter wirklich halten.

TEXT LISA HEGEMANN

Wenn ein guter Mitarbeiter geht, ist das ein doppelter Verlust für ein Unternehmen: Es verliert nicht nur eine kompetente Arbeitskraft, es muss auch Zeit investieren, um eine neue zu finden und aufzubauen. Und das ist teuer: Bis zu 40 Prozent des Jahresgehalts eines neuen Mitarbeiters müssen Unternehmen schätzungsweise investieren, um einen Job zu besetzen – inklusive Stellenanzeigen, Bewerbungsgespräche, Einarbeitung und ähnlichem. Das einfachste Mittel gegen diese teure Maßnahme lautet: die eigenen Mitarbeiter zu halten.

Das gilt vor allem für die guten, denn die lassen sich nur schwer ersetzen. Doch woran erkennen Unternehmen einen solchen Mitarbeiter überhaupt? Eine einfache Definition gibt es hier zwar leider nicht, aber es gibt Anhaltspunkte. Betriebswirte haben hierfür eine eigene Bewertung entwickelt: die sogenannte ABC-Analyse, die Mitarbeiter auf Basis ihrer Leistungen beurteilt. Das Forschungsinstitut Gallup unterteilt Mitarbeiter in Mutmacher (A), Mitmacher (B) und Miesmacher (C). Verschiedene Kriterien zeigen, zu welcher Gruppe ein Angestellter gehört: So arbeitet A gewöhn-

lich selbstständig und gilt als visionär. B folgt den Anweisungen und C bremst die anderen eher aus.

In deutschen Unternehmen fallen nach Schätzungen von Gallup nur 16 Prozent der Mitarbeiter in die Kategorie A. 68 Prozent zählen zu den Mitmachern und wiederum 16 Prozent zu den Miesmachern. „Die Spreizung von A- bis C-Mitarbeitern ist sehr viel größer, als ein durchschnittlicher Arbeitgeber glaubt“, sagt Personalberater Jörg Knoblauch im Gespräch mit t3n. Wenn ein Beschäftigter also in Kategorie A fällt, dann sollte ein Unternehmen alles tun, um ihn zu halten.

Dass das derzeit nicht einfach ist, belegt eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft. Demnach haben 2015 fast ein Drittel der Beschäftigten ein neues Arbeitsverhältnis angefangen oder beendet – fünf Prozent mehr als noch 2011. Der Grund dafür ist simpel: Je weniger Arbeitslosigkeit, desto mehr Job-Wechsel, wie IW-Experte Holger Schäfer der „FAZ“ sagte. Für Unternehmen bedeutet das, dass sie neue Wege finden müssen, um Angestellte von sich zu überzeugen.

1. Mit den Mitarbeitern reden – ständig

Der erste Tipp für die Mitarbeiterbindung lautet: Reden. „Das klingt vielleicht banal, aber am Ende musst du mit deinen Mitarbeitern sprechen“, sagt Jung-Unternehmer und Marketing-Experte Dominic Multerer. Statt eines Jahresgesprächs regt er monatliche Feedback-Runden mit dem Beschäftigten an. Dadurch weiß der Chef, was die Mitarbeiter stört, und kann reagieren.

Der Vorgesetzte muss sich auch mit der Entwicklung seiner Angestellten auseinandersetzen. Nur jeder dritte Beschäftigte gibt an, aus einem Dialog mit seinem Chef etwas Nützliches für seine Arbeit mitgenommen zu haben, so der Gallup Engagement Index 2015. Ein Mitarbeitergespräch sollte sich daher nicht nur auf die Wünsche des Angestellten konzentrieren. Vor allem bei A-Mitarbeitern sollte es auch darum gehen, was er konkret besser machen kann und wie er neue Ziele erreicht. Denn wenn A-Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie sich nicht mehr weiterentwickeln können, schauen sie sich nach einem Arbeitgeber um, der dies bietet.

Aber Achtung: Während sich der eine über Mitarbeitergespräche freut, nerven sie den anderen eher. „Das Gespräch sollte kein Muss sein“, sagt Dominic Multerer. Das führe bei manchen Beschäftigten eher zu Unzufriedenheit als zu einer guten Arbeitsatmosphäre. „Es ist wichtig, auf die individuellen Wünsche einzugehen.“



Dominic Multerer hilft Führungskräften im Umgang mit Mitarbeitern und Marketing. Er vertritt die Meinung, dass ein Unternehmen regelmäßiges Feedback einfordern muss, um ein Gefühl für die Stimmung unter den Mitarbeitern zu bekommen.

2. Ratschläge annehmen

Wer einen Mitarbeiter schätzt, sollte auch dessen Meinung einholen. Oft baut ein Beschäftigter jahrelang eine Kompetenz auf und sammelt Erfahrung – aber niemand nimmt ihn ernst, wenn er

einen Prozess kritisiert. „Ich habe erlebt, dass ein Mitarbeiter vier Jahre lang in einem Unternehmen arbeitete und einen Vorschlag einbrachte, wie sein Arbeitgeber etwas besser machen könnte“, sagt Multerer. Doch der Chef reagierte nur mit den Worten: „Netter Vorschlag, aber wir machen das schon immer so.“ Eine solche Aussage vermittelt den Eindruck, dass die Meinung des Angestellten nicht zählt – und das frustriert.

Um das zu vermeiden, sollte sich der Vorgesetzte den Vorschlag sehr genau anhören. Denn: Wer lange für ein Unternehmen arbeitet, wird einen guten Grund haben, wenn er einen Prozess verändern will. Ist die Idee trotzdem nicht passend, muss eine Führungskraft ihr „Nein“ auch begründen. So zeigt sie, dass sie den Vorschlag ihres Mitarbeiters ernst nimmt.

3. Eigene Schwächen erkennen

Schwächen werden in der Chefetage gerne totgeschwiegen. Das ist ein Problem: Laut Gallup Index 2015 hat jeder vierte Beschäftigte wegen seines Chefs gekündigt. Führungskräfte sollten sich daher mit ihren Fehlern beschäftigen – und die kennen die Mitarbeiter oft am besten. „Kein Vorgesetzter ist unfehlbar“, sagt Personalberater Knoblauch. Gerade wenn ein Mitarbeiter mit seinem Chef unzufrieden ist oder sich unfair behandelt fühlt, kann dieser im Gespräch durch offene Fragen wie „Was kann ich noch besser machen?“ Probleme ansprechen.

Allerdings äußert nicht jeder Mitarbeiter gerne direkt Kritik, denn das erfordert Mut und Vertrauen. Ehrliches Feedback bekommen Führungskräfte manchmal eher über einen anonymen Fragebogen oder eine Online-Umfrage. Doch egal, wie die Rückmeldung der Beschäftigten zustande kommt – es geht vor allem darum, wie Vorgesetzte mit der Kritik umgehen. Statt sich zu rechtfertigen, sollten sie nachfragen, was den Mitarbeiter genau stört.

4. An die Bequemlichkeit denken

Nichts ist Mitarbeitern wichtiger als das Betriebsklima, wie eine Umfrage des Arbeitsministeriums zeigt. Auf einer Skala von eins (unwichtig) bis fünf (sehr wichtig) bewerteten die Befragten das Betriebsklima mit 4,3 – noch vor Gehalt und persönlichem Kontakt.

„Eine familiäre Atmosphäre schaffen Unternehmen, in dem sie das Gefühl von Zusammenhalt kreieren“, sagt Jörg Knoblauch. Er berichtet von einem Software-Unternehmen, dessen Chef mit seinen Mitarbeitern „weg von der Work-Life-Balance hin zum Work-Life-Blend“ will. Statt aus Arbeit und Freizeit einen Gegensatz zu machen, soll beides zusammen kommen: durch gemeinsames Kochen, Volleyballspiele, Mountainbike-Touren und kostenlosen Cappuccino. „Es geht dabei um Kreativität, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie mir etwas wert sind“, so Knoblauch. Zu den Vorreitern solcher Konzepte zählen US-Konzerne wie Google. Bei dem Suchmaschinenanbieter gibt es alles von Billardtischen und Kicker über Parks bis hin zu einem Büro im Stil eines Pubs.

Dominic Multerer bezeichnet das als „Mitarbeiter-Service“. Das Unternehmen bietet einen Mehrwert für die Beschäftigten. „Wer eine Kantine und einen Kindergarten baut, macht das Leben seiner Mitarbeiter bequemer“, sagt er. Für die Mitarbeiterbindung ist das durchaus relevant – wer will sich schon um einen Kindergartenplatz kümmern, wenn er diesen bei seinem aktuellen Arbeitgeber automatisch bekommt? Unternehmen wie Facebook und Apple gehen sogar noch einen Schritt weiter: Sie bieten Frauen beispielsweise an, ihre Eizellen einfrieren zu lassen, und übernehmen dafür die Kosten. Mitarbeiterinnen werden so dazu angeregt, erst später Kinder zu bekommen. Eine Bindungsmaßnahme der speziellen Art.

5. Pläne und Fehler offen besprechen

Ob bei der Budgetplanung, dem nächsten großen Projekt oder der allgemeinen Strategie – viele Entscheidungen treffen Chefs allein

oder höchstens noch gemeinsam mit der nächsten Management-Ebene. Mitarbeiter erfahren davon meist erst, wenn alles schon beschlossen ist. Für die Identifikation mit dem Unternehmen wirkt sich das allerdings negativ aus: Beschäftigte haben das Gefühl, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden wird, ihre Meinung keinen Einfluss hat und sie ohnehin nichts ändern können. Ein Grund für mehr Distanz zum Arbeitgeber.

Transparenz ist deshalb ein wichtiges Mittel, um Angestellte zu halten. „Wenn der Chef seinen Mitarbeitern erklärt, was für das nächste Jahr geplant ist und warum, schafft er eine Bindung zum Unternehmen“, sagt Multerer. Viele Firmen sprechen seiner Erfahrung nach nie über ihre Ziele und geplante Veränderungen. Die Mitarbeiter stehen dann oft ratlos vor neuen Aufgaben und wissen nicht, warum diese notwendig sind. Multerer rät Führungskräften zu mehr Kommunikation: „Wer etwas verändern will, sollte die Meinung seiner Mitarbeiter einholen“, so Multerer. Denn: Wenn Beschäftigte ihre Zukunft mitgestalten können, seien sie prinzipiell zufriedener.

6. Neuer Jobtitel? Braucht es nicht immer

Manche Theorien der Verhaltensforschung haben es aus der Psychologie in den Arbeitsalltag geschafft. Dazu zählt beispielsweise das Belohnen nach B. F. Skinner: Für eine richtig ausgeführte Tätigkeit gibt es eine Anerkennung, einen Preis, eine Würdigung. Beispiel: Wer gute Arbeit leistet, der erhält mehr Geld oder wird befördert. Prinzipiell macht ein Unternehmen damit auch nichts falsch. Doch statt alle Mitarbeiter mit den gleichen Incentives zu locken, sollte es individuelle Anreize finden.

Das zeigt das Beispiel der Beförderung besonders gut: Viele Teamleiter wollen ihrem Firmenprimus einen Gefallen tun, wenn sie ihn in eine höhere Position beordern. Doch nicht jeder wünscht sich mehr Verantwortung oder einen Chefposten. Einem Mitarbeiter, der mit seiner Position glücklich ist, können Unternehmen ihre Wertschätzung auch anders zeigen.

Dabei gilt: Geld ist nicht alles. Die einen reagieren auf gute Worte, die anderen auf Geschenke, sagt Jörg Knoblauch. Ein Chef müsse herausfinden, was für seinen Mitarbeiter zählt. So brauche der extrovertierte Verkäufer eine andere Art der Belohnung als der introvertierte Controller, erklärt er. Das kann alles sein – eine Weiterbildung, mehr Urlaub oder auch eine interne Anerkennung wie der „Mitarbeiter des Monats“. Aber auch wenn Geld nicht mehr die einzige Form der Wertschätzung darstellt: Unternehmen sollten nicht glauben, dass es gar keine Rolle mehr spielt. Wer seine Mitarbeiter schlecht bezahlt, darf sich nicht wundern, wenn sie gehen – allen anderen tollen Gesten zum Trotz.

7. Das Ein-Minuten-Lob

Auch wenn ein gutes Wort nach keiner sonderlich hochwertigen Belohnung klingt: Wertschätzung sollte ein Arbeitgeber nicht nur materiell zeigen. Lob ist ein einfacher Weg, um Mitarbeitern die eigene Wertschätzung zu verdeutlichen.

Jörg Knoblauch hat dafür in seinem Unternehmen das „Ein-Minuten-Lob“ etabliert: Die Führungskräfte seiner Firma loben täglich einen Mitarbeiter. Dabei geht es nicht um ausufernde Hymnen, sondern um kurze Aufmerksamkeiten. Hat der Mitarbeiter eine tolle Powerpoint-Präsentation gehalten, einen neuen Kunden gewonnen oder einem anderen geholfen? All das kann als Grund schon ausreichen. Allerdings: Das Lob darf nicht gezwungen wirken, sondern muss ehrlich sein. Also lieber einen Tag aussetzen, als einfach irgendetwas hervorzuheben.

8. Die Zwei-Pizzen-Regel

Wer wissen will, wie er seine Mitarbeiter halten kann, muss sie persönlich kennen. „Eine Führungskraft sollte wissen, wie es einem

Mitarbeiter gerade geht“, sagt Multerer. Das könne man zwar nicht von einem Chef mit 300 Angestellten erwarten, aber dafür gebe es ja Abteilungsleiter. Sie müssten die Stimmung ihres Teams kennen. Für Multerer eine entscheidende Führungsqualität: „Wer nicht weiß, wie es den Mitarbeitern geht, ist kein guter Chef.“

Damit das klappt, muss die Teamgröße begrenzt werden. Amazon-Gründer Jeff Bezos hat in seinem Konzern die sogenannte „Zwei-Pizzen-Regel“ eingeführt: Ein Team sollte immer nur so groß sein, dass zwei Familienpizzen für alle ausreichen. Umgerechnet bedeutet das: höchstens fünfzehn bis zwanzig Mitarbeiter pro Team.



Einer der wichtigsten Aspekte, um Mitarbeiter zu halten, ist die Atmosphäre in einem Unternehmen, sagt Jörg Knoblauch. Der Unternehmer berät Führungskräfte seit Jahrzehnten.

9. Mitarbeiter werben Mitarbeiter

Ein gutes Arbeitsklima entsteht auch, wenn ein Unternehmen seine Beschäftigten in den Auswahlprozess neuer Mitarbeiter einbezieht und sie gezielt nach ihren Empfehlungen fragt. Das hat gleich zwei Vorteile: Unternehmen können so erstens viel gezielter die Personen ansprechen, die für sie interessant sein könnten. Laut einer Studie der Fachhochschule für Ökonomie und Management von 2015 kommt jede zweite Bewerbung über einen Hinweis zustande. „Die meisten Einstellungen entstehen nicht über Bewerbungen, sondern über Empfehlungen“, sagt Knoblauch.

Zweitens sorgen die Empfehlungen aus der eigenen Belegschaft auch für mehr Bindung zum Betrieb: Die Mitarbeiter können plötzlich mit ihrem besten Freund zusammenarbeiten. „Wer seine Freunde im Unternehmen hat, wird es seltener wieder verlassen“, so Knoblauch.

FAZIT

Kommunikation, Wertschätzung und Mitbestimmung: Für jede Führungskraft sind das die drei Grundprinzipien, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Jeder Chef sollte daher ein offenes Ohr für die Probleme und Wünsche seiner Belegschaft haben sowie die eigenen Sichtweisen hinterfragen.

Gerade bei einem Leistungsträger müssen Unternehmen ganz genau hinhören: Sucht er neue Herausforderungen, sollten sie ihm diese bieten; wünscht er eine stärkere Einbindung, sollten sie regelmäßig nach seiner Meinung fragen; kritisiert er die Vorgesetzten, sollten sie darauf eingehen. Doch so sehr sich Unternehmen auch um A-Mitarbeiter bemühen mögen – am Ende muss immer auch die Atmosphäre im Unternehmen stimmen. Ansonsten bringt alle Aufmerksamkeit nichts. ☉