

Serie Mitarbeiterbindung Teil 2

Begeistern Sie MITARBEITER

In der zweiten Folge unserer Serie zur Mitarbeiterbindung geht es darum, wie die Fluktuation von guten Mitarbeitern vermieden werden kann. Und um die Frage: Warum entscheiden sich Mitarbeiter überhaupt für einen beruflichen Wechsel?

TEXT: ELKE POHL FOTOS: I.O. GROUP WOLF CONSULTING

◆ Nicht um jeden Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, muss man trauern. Es gibt auch Fälle, in denen eine Trennung die beste Variante ist. Zudem spielen Faktoren wie Saison, allgemeine Arbeitsmarktlage oder konjunkturelle Schwankungen eine Rolle.

Aber wenn langjährige Mitarbeiter oder solche, in die man größere Hoffnungen gesetzt hat, plötzlich die Lust am Job verlieren und einen möglichen Wechsel signalisieren, ist das immer ein Alarmsignal. Denn man verliert nicht nur unter Umständen eine wichtige Stütze, auf die man sich im Alltagsgeschäft verlassen kann. Es wird auch Unruhe im Betrieb geben und Einbußen, wenn die Arbeitskraft nicht schnell genug ersetzt werden kann, sowie Kosten für Suche und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters. Daher sollte durch gute Mitarbeiterbindung der Weggang des guten Personals möglichst verhindert werden.

Laut einer Statistik des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln ist die Fluktuation im Zuge der Pandemie zwar leicht zurückgegangen, aber im Schnitt in den letzten Jahren mehr oder weniger konstant hoch geblieben. Es gibt jedoch einige Differenzierungsmöglich-

keiten: Männer verlassen eher das Unternehmen als Frauen, ebenso jüngere Menschen unter 25 Jahren und solche ohne Berufsabschluss. Weitergehende

“

Wer unzufrieden ist, kündigt bestimmt. Wer zufrieden ist, kündigt vielleicht. Wer begeistert ist, kündigt nie.

Gunther Wolf, Geschäftsführer,
I.O. Group Wolf Consulting



Informationen zu dem Thema sind hier zu bekommen: www.iwkoeln.de/studien/joerg-schmidt-arbeitskraeftefluktuation-im-jahr-2020-pandemie-hinterlaesst-spuren.html

Wie nun kann man als Tankstellenbetreiber die Mitarbeitenden, auf die Verlass ist und die ihre Arbeit engagiert erledigen, an das Unternehmen binden? Wie kann man deren Weggang möglichst

dauerhaft verhindern? Dazu hat Gunther Wolf, Geschäftsführer der Beratungs- und Trainingsfirma I.O. Group Wolf Consulting und unser Begleiter durch diese „tankstellen“-Serie zur Mitarbeiterbindung, eine einfache Erklärung: „Wenn es darum geht, Mitarbeitende an Bord zu halten, hilft uns unser Know-how aus dem Bereich der Kundenbindung“, so Wolf. „Wir Menschen wissen, auch aus unseren eigenen Erfahrungen als Kunden: Wenn wir als Kunden unzufrieden sind, gehen wir und kommen nicht wieder. Wenn wir als Kunden zufrieden waren, kommen wir wahrscheinlich wieder – falls der Wettbewerb nicht ein unwiderstehliches Angebot macht. Und nur, wenn wir als Kunden begeistert sind von dem Unternehmen, kommen wir so oft es geht wieder – auch, wenn es vielleicht woanders ‚zehn Prozent auf alles‘ gibt.“

Drei-Stufen-Modell

Diese drei Stufen, so Wolf, lassen sich auch auf den Bereich der Mitarbeiterbindung mit der Zielrichtung „Mitarbeitende halten“ übertragen. „Unzufriedene Mitarbeitende werden uns verlassen und werden sich in ihrem Umfeld nicht gut über uns äußern und somit künftige

Bewerbungen verhindern. Zufriedene Mitarbeitende bleiben bei uns, falls sie nicht ein wesentlich besseres Angebot bekommen. Und begeisterte Mitarbeitende sind sogar gefeit gegen Abwerbversuche anderer Arbeitgeber“, erläutert er.

Erwartungen an Job übertreffen

Wer sich mit Mitarbeiterbindung und ihrer Auswirkung auf die Fluktuation beschäftigt, der weiß: Unzufriedenheit entsteht, wenn berechnete Erwartungen des Mitarbeitenden nicht erfüllt werden. Wenn er oder sie etwa für eine Tätigkeit eingestellt wurde, die nicht mit dem übereinstimmt, was tatsächlich zu tun ist. Auch Unter- oder Überforderung, fehlende Kommunikation und ein schlechtes Betriebsklima können zu berechtigter Unzufriedenheit führen.

Zufriedenheit hingegen tritt ein, wenn die Wünsche und Bedürfnisse an den Job den Erwartungen entsprechen. Und nur dann, wenn es gelingt die Erwartungen zu übertreffen, kann mal als Chef Begeisterung erzeugen und sich damit die dauerhafte Loyalität seiner Mitarbeiter sichern.

Wer herausfinden möchte, warum Mitarbeiter das Unternehmen verlassen (würden), der muss mit dem betreffenden Kollegen oder dem Team ins Gespräch kommen: „Fragen Sie Ausscheidende offen, warum sie gekündigt haben beziehungsweise gehen auf deren Kollegen zu, ob sie die Gründe für die Kündigung kennen. Solche Gespräche sind vielleicht nicht angenehm, aber sie fördern Ursachen zutage und helfen dabei Defizite abzustellen“, rät Gunther Wolf.

Und wie bekommt man Zufriedenheitsfaktoren heraus? Eigentlich genauso, nur mit der Absicht zu erfahren, was den Mitarbeitenden an ihrer Arbeit gefällt und was stört. Ersteres sollte man ausbauen, letzteres möglichst beseitigen oder zumindest reduzieren. Und wie läuft das

mit den Begeisterungsfaktoren? „Nicht danach fragen! Den Mitarbeitenden gut kennen, also viel von ihm erfahren und dann kreativ überlegen, was er oder sie individuell total klasse findet“, lautet die Antwort vom Experten.

Wichtig: Die Erwartungen der Mitarbeitenden im Hinblick auf das, was sie zufrieden macht oder begeistert, steigen kontinuierlich. Wenn Mitarbeitende sich vor zehn Jahren noch über freie Getränke und frisches Obst am Arbeitsplatz begeistert zeigten, ist dies heute häufig selbstverständlich. Es ist sogar so, dass Unzufriedenheit entsteht, wenn der Arbeitgeber nicht Entsprechendes bietet. Warum steigen die Erwartungen? Die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt haben sich gedreht. „Es gibt kaum noch Mitarbeitende, die nicht in kurzer Zeit

eine neue Stelle finden können und dabei oft noch unter mehreren Arbeitgebern – und deren tollen Angeboten – wählen können.“

Um Mitarbeiterbindungsmaßnahmen wirtschaftlich zu gestalten, empfiehlt Wolf die von ihm entwickelte SELIMAB-Methode: (Nur selektiv) Mitarbeitende halten und (nur ungewollte) Fluktuation reduzieren. Sie zeigt, wie Mitarbeiterbindungsmaßnahmen wirtschaftlich optimal dosiert werden. Denn solche Maßnahmen kosten Zeit und Geld. „Aber weder Zeit für die Mitarbeiterpflege noch Geld für Mitarbeiterbindungsmaßnahmen haben Tankstellenbesitzer in unbeschränktem Ausmaß zur Verfügung“, weiß Wolf. „Man sollte also sehr gut überlegen, bei welchen Mitarbeitenden man wie viel Aufwand betreibt.“ ■

A, B oder C?

1. Bei A-Mitarbeitenden auf die Person individuell zugeschnittene, ganz spezielle und besondere Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, hohe Zuwendung und Aufmerksamkeit mit Ziel Begeisterung.
2. Bei B-Mitarbeitenden eine Stufe weniger mit Ziel Zufriedenheit.
3. Bei C-Mitarbeitenden muss das reichen, was ohnehin für alle getan wird, wie Weihnachtsfeier, Gratis-Kaffee, Zuschuss zur betrieblichen Altersversorgung et cetera. Falls der C-Mitarbeitende trotzdem geht, ist die Chance hoch, dass der nächste auf B- oder A-Niveau ist.

SELIMAB: Selektiv und individualisiert.

| Bei wem | Angestrebter Bindungsgrad | Erreichbar durch | Was tun? |
|---------|-----------------------------|--|---|
| A | hohe Bindungsintensität | Begeisterung | Erwartungen übertreffen (oder nicht erfragen) |
| B | mittlere Bindungsintensität | Zufriedenheit | Erwartungen erfüllen (erfragen) |
| C | geringe Bindungsintensität | Unzufriedenheit schafft Klarheit: Weggang oder Aufschließen an B- oder A-Niveau. | |

Quelle: © Gunther Wolf