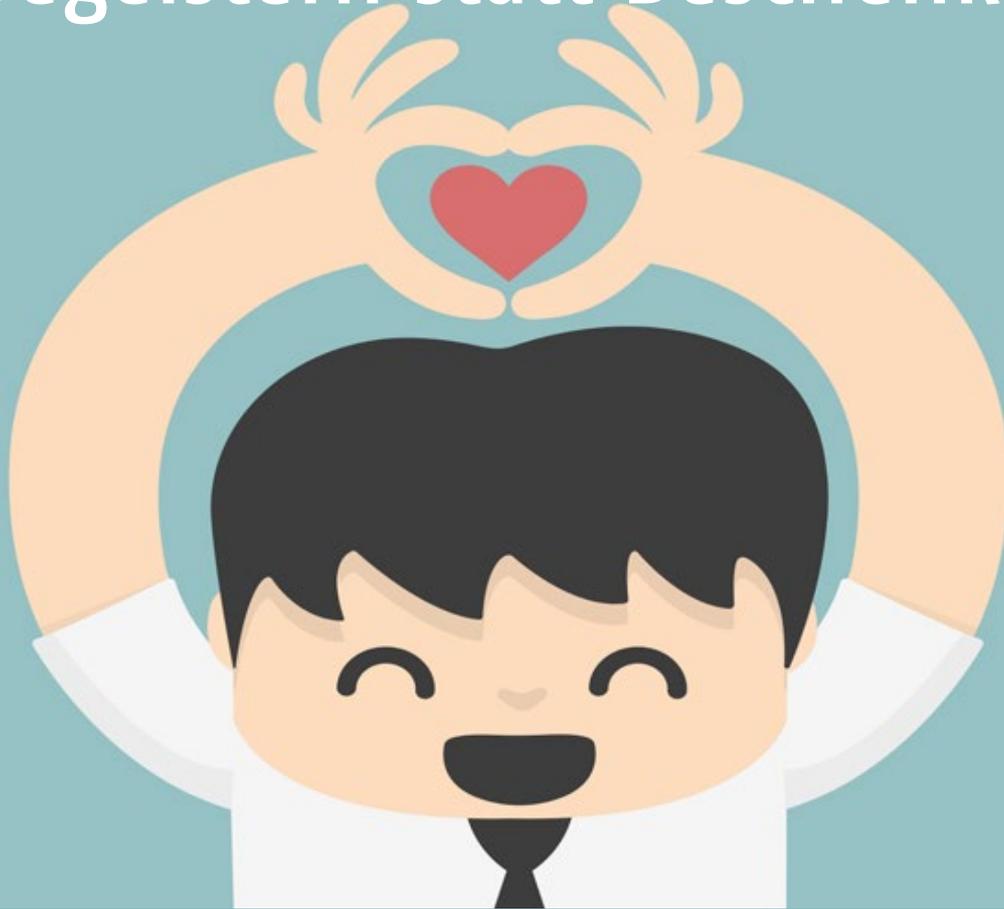


# Mitarbeiterbindung Begeistern statt Beschenken!



Die Schaffung einer Werte- und Führungskultur sowie der gezielte Einsatz von Methoden für eine Mitarbeiterbindung kommen in vielen Unternehmen heute noch zu kurz. Es ist nicht nur das wertvolle Wissen, das verloren geht, vielmehr sind der Weggang und die Rekrutierung um ein vielfaches teurer als die Maßnahmen zur Bindung. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung sowie einem sich wandelnden Karriereverständnis mit veränderten Werten und Zielen im Beruf von vor allem jungen Menschen wird die Bindung guter Arbeitskräfte zu einer der strategischen Herausforderungen von morgen. Dies betrifft nicht nur die großen Konzerne, sondern insbesondere auch kleine und mittelständische Unternehmen.

## Das ändert sich am Arbeitsmarkt!

Fachkräftemangel, demographische Entwicklung, Burnout, Generation Y, Downshifting. Diese Liste ließe sich fortsetzen mit Trends im Arbeitsmarkt, die in den letzten Monaten durch die Medien gingen. Ob Mythos oder Realität - sowohl die Entwicklung der verfügbaren Arbeitskräfte als auch eine Veränderung der Einstellung vieler Menschen gegenüber Arbeit und Freizeitverhalten sind beobachtbar. Von der Ausbildung bis zur Rente in einem Unternehmen - dieses Modell hat längst ausgedient. Heute bleiben unter 30-Jährige im Schnitt nur noch 652 Tage beim gleichen Arbeitgeber. Schon heute klagen bestimmte Branchen oder

Regionen über eine zu hohe Fluktuationsquote. Bei Fach- und Führungskräften werden teilweise bis zu 40% erreicht. Auch wenn frischer Wind durch neue Mitarbeiter förderlich ist, eine hohe Fluktuation treibt die Kosten in die Höhe und rückt ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber in ein schlechtes Licht.

## Neue Karrieren mit mehr Sinn?

Was bedeutet Karriere heute? Schneller, höher, weiter? Die Gehaltserhöhung, das „Head of“ auf der Visitenkarte? Nur wer es auf der Karriereleiter nach oben schafft, ist erfolgreich? Ein Verständnis von Karriere, das zunehmend bröckelt. →

→ **Das ist meine Definition eines modernen Karriereverständnisses**

„Karriere ist die berufliche Entwicklung entsprechend der eigenen Werte und Ziele im Leben und im Beruf.“ Entspricht das, was wir täglich tun, nicht mehr unseren eigenen Werten, steigt der Frust am Arbeitsplatz. Werte von Menschen verändern sich im Laufe ihres Lebens. Genauso flexibel sollten sich Karrieren anpassen. Wer als Uni-Absolvent das große Geld vor Augen hatte und damals so schnell wie möglich Vorstandsvorsitzender werden wollte, hat heute - mit Mitte Vierzig - mit Familie und Haus im Hintergrund wahrscheinlich andere Werte und Lebensziele.

**Ist Downshifting überhaupt möglich?**

Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern und Führungskräften aktiv den Raum bieten, ihre berufliche Entwicklung regelmäßig an ihre Werte und Ziele anzupassen. Dazu gehört auch die Etablierung einer Kultur im Unternehmen, die es Mitarbeitern erlaubt, bewusst einen Schritt zurück zu gehen oder eine Beförderung abzulehnen. Da dieses Verständnis von Veränderung in den meisten deutschen Unternehmen heute noch fehlt, bleibt für die sogenannten Downshifter meist nur der Weggang als einzige Alternative.

**Bindung trotz Freiheit**

Angestellten sind zunehmend ihre Freiheit, Flexibilität oder Unabhängigkeit wichtig. Sie haben Freude am Job, wenn ihnen Freiheit im Denken und Handeln gewährt wird. Sie möchten selbst entscheiden, zu welchem Zeitpunkt sie an welchen Themen arbeiten, solange die gesteckten Ziele erreicht werden. Es kommen neue Arbeits- und -zeitmodelle, die sich in die Entwicklungen der Digitalisierung, Internationalisierung und Vernetzung einfügen.

Durch Flexibilität entsteht wirkungsvolle Mitarbeiterbindung. Besonders dort, wo Kreativität, Innovation und eine hohe Veränderungsdynamik kritische Erfolgsfaktoren sind, müssen der Grad an Freiheit und selbstbestimmtem Arbeiten steigen, um vor allem die junge Generation qualifizierter Arbeitskräfte zu motivieren und zu binden.

**Schlechte Führung ist Kündigungsgrund Nr. 1!**

Die Führung ist der zentrale Stellhebel bei der Mitarbeiterbindung. Schlechte Führung ist der Kündigungsgrund Nummer eins. Neben den engsten Kollegen ist es die Führungskraft, die als erste bemerken kann, wenn ein Mitarbeiter unzufrieden ist. Hierfür braucht es jedoch zwei entscheidende Fähigkeiten: Empathie und Aufmerksamkeit.

Es gilt, neben den verbalen vor allem auch die nonverbalen Signale der Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen. Wer genau hinschaut und zuhört, erfährt viel über die Werte und Motive seiner Mitarbeiter und kann dieses Wissen gezielt nutzen. Führung nach dem einheitlichen Gießkannen-

prinzip geht schnell und ist einfach, führt über kurz oder lang jedoch zum Verlust derjenigen Angestellten, die sich nicht verstanden und schlecht aufgehoben fühlen. Gelingt es einer Führungskraft, als Vorbild Begeisterung für die gemeinsamen Ziele und Ideale zu erzeugen und bewusst auf die individuellen Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter einzugehen, entsteht eine wertschätzende Verbindung. Um den Führungsaufgaben gerecht werden zu können, müssen sich die viele Führungsverantwortliche zunächst Freiräume schaffen. Ein stärkerer Rückzug aus dem operativen Geschäft verbunden mit dem Vertrauen in die Leistungen der Mitarbeiter kann ein Weg hierfür sein.

**Geschenke erhalten die Freundschaft**

Viele Studien haben gezeigt, dass der Nutzen von Gehaltserhöhungen auf die Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern nur von kurzer Dauer ist. Vielmehr sind es alternative „Geschenke“, die Mitarbeiter motivieren, wie etwa persönliche Weiterbildungen, Angebote im Rahmen des Gesundheitsmanagements oder der Kinderbetreuung. Und auch hier ist die Freiheit ein zentraler Aspekt geworden. Nicht der Arbeitgeber allein weiß, welche Fortbildungen für seine Mitarbeiter gut sind, sondern die Mitarbeiter selbst möchten mitentscheiden, was Sie weiter bringt.

**Auf Wiedersehen! Bindung hört nie auf.**

Wer es geschafft hat, seine Mitarbeiter zu begeisterten Fans des Unternehmens zu machen, sollte dies mit dem Weggang eines Mitarbeiters nicht aufs Spiel setzen. Wer sich wertschätzend trennt, baut einen wertvollen Pool potenzieller Rückkehr-Kandidaten auf. Denn gute und hoch qualifizierte Mitarbeiter, die vielleicht bereit sind, nach zwei oder drei Jahren wieder zurück ins Unternehmen zu kommen, integrieren sich schnell und bringen frische Impulse von außen mit. Und zu guter Letzt sind auch ehemalige Mitarbeiter Multiplikatoren und Fürsprecher für ihren Ex-Arbeitgeber und seine Produkte. ■

**Autor: Dr. Bernd Slaghuis**



ist Systemischer Coach und Ökonom. Er ist Karriere-Coach sowie Experte für berufliche Neuorientierung und betreibt eine Coaching-Praxis in Köln. Als Führungskräfte-Entwickler, Trainer und Strategieberater ist er für Unternehmen in ganz Deutschland tätig. Er hat einen Lehrauftrag für Managementkonzepte und -techniken an der EUFH Brühl. Über Themen rund um Karriere, Führung und Bewerbung schreibt er in seinem Blog Perspektivwechsel.

Informationen und Kontakt:  
[www.bernd-slaghuis.de](http://www.bernd-slaghuis.de)