



Die innere Kündigung

Nachdem Sie in den vergangenen zehn Ausgaben nun step by step erfahren haben, wie Sie hochkompetente Mitarbeiter für Ihr Unternehmen gewinnen können, widmet sich der letzte Teil dieser Serie dem Thema Mitarbeiterbindung. Denn alle Mühe ist vergeblich, wenn es Ihnen nicht gelingt, diese Leistungsträger langfristig an Ihr Unternehmen zu binden.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter: finden und binden.
Teil 11: Mitarbeiterbindung

Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter? Die Motivation ist sicherlich einer der ältesten und sehr ausführlich untersuchten „Gegenstände“ psychologischer Forschung, deren Erkenntnisse lange Bibliotheksregale füllen. Mitarbeiter zu motivieren sei eine extrem anspruchsvolle Führungsaufgabe, sagen die einen. Andere behaupten, die Hauptaufgabe bestünde darin, Mitarbeiter nicht zu demotivieren. Und beide haben situationsabhängig Recht. Folgende Faktoren können zu einer hohen Bindung ans Unternehmen führen:

- Arbeitsinhalt (Sinn, Herausforderung, Erfolgserlebnis, Spaß),
- Zukunftsperspektiven, Karriere-möglichkeiten,
- Aus- und Weiterbildung,
- Einkommen (Fixum, Prämien inklusive Nebenleistungen),
- Führungsverhalten (Information, Motivation, Vorbild),
- Kundenverhalten,
- nette Kollegen,
- gute Teamarbeit,
- Unternehmenskultur/-image,
- Branche,

MITARBEITERBINDUNG: HANDELN SIE, BEVOR ES ZU SPÄT IST

- Standort,
- Arbeitsplatz,
- Arbeitszeit,
- Anerkennung/Feedback ihrer Leistungen etc.

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter

Mitarbeiterbefragungen zum Thema „Arbeitszufriedenheit“ sind noch immer ein Stiefkind, obwohl wir wissen, dass gerade begeisterte Mitarbeiter – langfristig – einen hohen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Über welche Anreize mobilisieren sie ihre Kräfte zur Erbringung einer hohen Leistung? Unzufriedene Mitarbeiter kündigen irgendwann innerlich oder sie gehen zu Ihrem Mitbewerber oder werden sogar abgeworben.

Begriffe zum Thema Personal wie z.B. „einstellen“, „bezahlen“, „antreiben“, „frustrieren“, „entlassen“ sollten

möglichst der Vergangenheit angehören. Führungskräfte von morgen benutzen lieber Begriffe wie „Mitarbeiter auswählen“, „fördern“, „fordern“, „begeistern“, „binden“.

Aber was begeistert denn nun Ihre Mitarbeiter? Diese Frage sollten Sie sich bereits im Rahmen Ihrer Einstellungsgespräche gestellt haben. Was ist Ihren Mitarbeitern im Berufsleben wichtig und wertvoll? Als guter Chef sollten Sie sich auf die positive Umsetzung der individuellen Hauptmotivationspunkte konzentrieren. Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter und Sie erreichen auf Dauer mehr als nur eine vereinbarte „Basisleistung“.

Klären Sie den Zufriedenheitsgrad Ihrer Mitarbeiter ab. Gerade bei Leistungsverschlechterungen müssen Sie schnell aktiv werden. Über die Notwendigkeit von Leistungskennzahlen und effektiven Feedback-Gesprächen

Leser-Service

Exklusiv für unsere Leser bieten wir einen besonderen Service: Fordern Sie den Fragebogen zum Thema „Arbeitszufriedenheit“ bei uns an. Schicken Sie uns einfach eine E-Mail unter Angabe Ihrer Kundennummer an: ann-catrin.scheibl@health-and-beauty.com



habe ich Sie ja in den vergangenen Fachartikeln ausführlich informiert.

Als guter Chef kennen Sie Ihre Mitarbeiter. Suchen Sie das Gespräch und warten Sie nicht, bis es zur inneren Kündigung kommt. Wertvolle Zeit, Stimmung und Energien gehen bei Ihnen und im Team verloren. Verwenden Sie in Ihren nächsten Mitarbeitergesprächen den hier auszugsweise dargestellten Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit. Freuen Sie sich über ein positives Feedback (z.B. nette Kollegen, gutes Einkommen). Finden Sie aber gemeinsam Lösungen bei Unzufriedenheit, wie beispielsweise „Arbeit ist nicht anspruchsvoll“, „zu viel Routine“, „Zukunftsperspektiven fehlen“.

Freuen Sie sich, wenn Ihre Mitarbeiter Ihnen direkt sagen, was sie denken und fühlen. Nur diese Mitarbeiter bringen Sie und Ihr Unternehmen mit auf richtigem Feedback weiter.

Auf der Suche nach dem Kick

Die Arbeits- und Lebensqualität spielt zunehmend eine große Rolle. Wer seinen Kick nicht in der Arbeit findet, sucht ihn zwangsläufig in seiner Freizeit. Mitarbeiterbindungsprogramme sind sehr vielfältig. Gute Bindungsprogramme sind Ausdruck einer kreati-

ven individuellen Unternehmensgestaltung und eine kontinuierliche Umsetzung zahlt sich aus.

Pauschale Leistungsanreize funktionieren nicht mehr. Machen Sie eine Mitarbeiterbefragung zum Thema „Motivationsanreize“ in Ihrem Betrieb. Die meisten Menschen sind heute Individualisten. Viele Mitarbeiter wechseln ihre Arbeitsstelle, weil das Anreizsystem nicht flexibel genug ist. Es werden oft erhebliche finanzielle Nachteile in Kauf genommen, um eine Tätigkeit auszuüben, die ein hohes Maß an Freiraum und Selbstverwirklichung bietet. Und das schafft hochgradig Eigenmotivation. Je motivierender ein Anreiz für einen Menschen erscheint, umso eher wird er seine Energien und Kräfte mobilisieren, um sozusagen „Unmögliches zu erreichen“ (siehe Tabelle „Stadien des individuellen Leistungsverhaltens“).

Die richtigen Mitarbeiter finden und langfristig binden ist die zentrale Aufgabe eines jeden erfolgsorientierten Unternehmens. Dafür gibt es viele Gründe:

- Die aus Ausfallzeiten, Suchwegen, Beratungskosten, Anzeigen etc. resultierenden Kosten steigen zunehmend.

Stadien des individuellen Leistungsverhaltens

Stufe +1 bis +3: „Verstärker“		Stufe -1 bis -3: „Bremsen“
Selbstmotivation/ Kompetenzerweiterung	Stufe +3	Höchstleistung „Unmögliches möglich machen“
Arbeitszufriedenheit/ Selbstverantwortung	Stufe +2	Erfolgsleistung „Motivation“ zur Leistungssteigerung und Erfolgsorientierung
Akzeptanz/Feedback/ Belohnung	Stufe +1	Basisleistung „Arbeiten so viel, so gut wie nötig, nur die Arbeit nicht verlieren“
Keine Erfolgserlebnisse	Stufe -1	Minderleistung „Gelbe Karte“, kann zum Verlust des Arbeitsplatzes führen
Keine Anerkennung	Stufe -2	Innere Kündigung Erhöhte Fehlzeiten und finanzieller Schaden für das Unternehmen
Mobbing/ Angst	Stufe -3	Kündigung Verlust des Mitarbeiters

Schust, Günther H.: „Human Performance Management“

PROFITness für ihr BISTRO

MIT SYSTEM ZUM TAFELWASSERSYSTEM

Die professionelle Lösung für Ihr Studio
stellen Sie selbst mit der AQUARINO
Waterbase wohlgeschmeckt, das,
gesundes Marken-Tafelwasser her
- mit Ihrem Festwasseranschluss!

Natural (still, ungekühlt)
Natural Fresh (still, gekühlt)
Medium (leicht sprudelnd)
Sparkling (sprudelnd)
AQUARINO[®] (mit Sauerstoff)



INFO:

0 48 21 - 678 338
www.aquarino.de

AQUARINO[™]
Tafelwassersysteme GmbH

ZUR PERSON

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studiuleiter und ist seit 1997 als Berater/Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufsakademie als Dozent (www.bsa-akademie.de).



- Die Nichtverfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern – auch wenn nur „vorübergehend“ – ist nicht nur ein Arbeits-, sondern verstärkt auch ein Wachstumshemmnis für Unternehmen und somit ein strategischer Wettbewerbsnachteil.
- Mit dem Verlust eines guten Mitarbeiters gehen viele wertvolle Ressourcen verloren.

Ausblick und Trends

Im 21. Jahrhundert haben sich die Situation der Mitarbeiter und die Anforderungen an Führungskräfte erheblich geändert. Folgende Umstände sollten unbedingt berücksichtigt werden.

1) Die Zeiten, in denen man mit nur *einem* Beruf durchs Leben gehen konnte, sind endgültig vorbei. Den Mehrfachqualifikationen mit Spezialisierung gehört die Zukunft.

2) Führungskräfte, die fest angestellt sind, haben Vorbildfunktion und sind Förderer, Trainer und Coaches für ihre Mitarbeiter.

3) In innovativ-fortschrittlichen Unternehmen gibt es keine Geheimnisse mehr. Nicht alles ist „unter Kontrolle“, sondern alle wissen über Ziele, Auftragseingang, Rendite, Umsatz und Stand der Firma Bescheid. Nur wer um die Ziele und Probleme der Firma weiß, kann sich auch Gedanken machen und so zum Erfolg beitragen.

4) Ergebnis- und lösungs-orientiertes Arbeiten sowie Lernen in Verbindung mit modernen Vergütungssystemen motiviert Mitarbeiter und lässt

6) Wer langfristig sehr gute Erfolge erzielen will, wird permanent lernen müssen. Um sich „mental fit“ zu halten, muss man sich einem lebenslangen Training seiner Persönlichkeit unterziehen und bereit sein, sich von eingefahrenen Mustern und altem Wissen zu trennen und neue Wege zu gehen.

7) Unternehmen werden sich daher im Wettbewerb bei fast gleichen Ressourcen wie Finanzen, Leistung, Design und Qualität nur noch durch die „Human Performance“ unterscheiden, d.h. durch das Wissen, die Kompetenzen, die Kreativität und die Schnelligkeit der Menschen, die darin arbeiten.

NUR WER PROBLEME KENNT, KANN LÖSUNGEN DAFÜR SUCHEN

sie spüren, welchen Beitrag sie zum Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens leisten.

5) Karriere machen, indem man genügend Sitzfleisch beweist und Macht- und Statussymbole erringt – das ist längst ein Auslaufmodell. Karriere machen heißt zukünftig, mit steigenden Schwierigkeitsgraden erfolgreiche Projekte und Kompetenzfelder zu bearbeiten.

8) „Gehen Sie davon aus, dass Sie die Welt verändern können“. Arbeiten Sie schnell und ganz egal wann. Bleiben Sie flexibel: Arbeiten Sie allein oder im Team je nach Situation. Teilen Sie alles mit Ihren Kollegen: Arbeitsmittel, Ideen, Probleme. Keine Machtspielchen – keine Bürokratie. Radikal neue Ideen sind meist gute Ideen. Liefern Sie jeden Tag Ergebnisse.

Der Kunde als Richter

Denken Sie immer daran: Es ist der Kunde, der darüber entscheidet, ob ein Job gut gemacht wird oder nicht. Und vergessen Sie nie: „Gemeinsam kann man alles schaffen.“ [Hewlett B./Packard D.]

Karl Drack

Literatur: Schust, Günther H.: „Human Performance“

Befragung zum Thema Arbeitszufriedenheit: Wie beurteilen Sie Ihr Berufsleben?

Beurteilungskriterien:	😊	🙂	😐	☹️	😞	Stichwortartige Begründung
	2	1	0	-1	-2	besonders positiv/besonders negativ
1 Interessante Arbeit						
2 Zukunftsperspektiven (Aufstieg, Aus-/Weiterbildung)						
3 Einkommen inklusive Nebenleistungen						
4 Führungsverhalten Ihres direkten Vorgesetzten						
5 Führungsverhalten allgemein						
6 Kundenverhalten						
7 Nette Kollegen						
8 Gute Teamarbeit						
9 Spaß an der Arbeit						
10 Erkennt/Respektiert Ihr Chef Ihre Leistungen?						
11 Auswirkungen Ihres Berufes auf Ihr Privatleben						
12						
13						

Welche 4 Punkte der Beurteilungskriterien von 1 bis 13 sind für Sie persönlich am wichtigsten? Bitte kreisen Sie diese 4 Punkte ein! Bitte vollständig und leserlich ausfüllen! Danke!

BITTE BEACHTEN

- Die Selbstständigkeit im eigenen Arbeitsbereich muss gewährleistet sein.
- Die Delegation von Aufgaben muss gleichzeitig auch Verantwortung und Kompetenzen beinhalten.
- Informationen dürfen nicht „zuteilt“, sondern müssen im richtigen Umfang jederzeit verfügbar sein.
- Ausreichende Erfolgserlebnisse als Individuum und im Team müssen gegeben sein, da diese Selbstbestätigung und Anreiz für neue Leistungserfolge sind.
- Die erbrachte Leistung sollte verdiente Anerkennung finden und leistungsgerecht belohnt werden.