

## Mitarbeitermotivation statt Fluktuation

### **Niedrige Fluktuationsrate wird zunehmend zum Wettbewerbsfaktor**

Immer wieder neue Mitarbeiter zu suchen, einzustellen und einzuarbeiten ist **kostenintensiv**. In Branchen mit Fachkräftemangel kann eine hohe **Fluktuationsrate sogar existenzgefährdend** sein. Wer hier Mitarbeiter wie Material behandelt, das jederzeit ersetzt werden kann, wird langfristig auf dem **Ausschuss sitzen bleiben**. Experten sprechen bereits von dem „**War for Talents**“, dem Krieg um die besten Mitarbeiter, der sich zukünftig verschärfen wird. Eine von der ManpowerGroup im April 2012 veröffentlichte Studie zum Thema „Jobzufriedenheit“ muss vor diesem Hintergrund alle Alarmglocken klingeln lassen: 47 % der deutschen Arbeitnehmer denken laut der Studie über einen **Arbeitsplatzwechsel** in den nächsten 12 Monaten nach.

### **Fluktuation senken, Motivation steigern – Worauf kommt es an?**

Eine aktuelle Großstudie mit über 18.000 befragten Fach- und Führungskräften, durchgeführt von StepStone in Kooperation mit der Hay Group, bestätigt erneut: **gute Führung motiviert** qualifizierte Mitarbeiter mehr als Geld. Ein kollegiales, **angenehmes Arbeitsumfeld** und ein **Job, der Spaß macht und erfüllt**, sind mit Abstand der **stärkste Antrieb für gute Leistungen**. Dazu zählen für 53 Prozent der Befragten auch die **Führungskräfte, die sie fördern und fair behandeln**. Ein schlechtes Arbeitsklima, würde 86 Prozent der Befragten zu einer Kündigung bewegen. Ein Einkommen, das sich woanders um 20 Prozent steigern ließe, wäre nur für 29 Prozent ein Kündigungsgrund.

### **Mitarbeiterorientierte Führung steigert die Produktivität**

Laut den Studien von Prof. Dr. Bernhard Bandura (Universität Bielefeld) verbessert eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur die **Leistungsmotivation und die Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter und steigert langfristig die **Qualität und die Produktivität**.<sup>1</sup> Wird das Verhalten der Geschäftsleitung und der Führungskräfte als **berechenbar, uneigennützig und problemgerecht** erlebt, steigt die Bindung an das Unternehmen. Ein zentraler „Hebel“ ist für Badura die Förderung eines **mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens** sowie einer Unternehmenskultur mit gemeinsamen **Überzeugungen, Werten und Regeln**. „Werden sie zur Mangelware, häufen sich Fehler, Missverständnisse und Konflikte, sinkt die Leistungsfähigkeit einer Organisation, leiden Leistungsbereitschaft, Loyalität und Gesundheit ihrer Mitglieder,“ so Badura 2008 in einem Aufsatz für die Bertelsmann Stiftung.

Wie direkt **Führungsverhalten und Gesundheit** der Mitarbeiter zusammenhängen, zeigt ein **Experiment von VW**. Führungskräfte mit einem hohen Krankenstand in ihrer Abteilung wurden in Abteilungen mit niedrigem Krankenstand versetzt. Das Ergebnis: Bereits nach einem Jahr hatten die Manager in ihrer neuen Abteilung wieder „ihren“ **alten hohen Krankenstand erreicht**.<sup>2</sup>

Die nachfolgende Checkliste „Mitarbeitermotivation statt Fluktuation“ bietet konkrete Ansatzpunkte zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und -bindung an das Unternehmen.

---

<sup>1</sup> Badura B., Greiner W., Rixgens P., Ueberle M., Behr M. (2008): Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Springer: Berlin.

<sup>2</sup> Der Spiegel Nr. 30/11, 25.7.11, „Neustart – Wege aus der Burnout-Falle“

## Checkliste „Mitarbeitermotivation statt Fluktuation:

Prüfen Sie, wie hoch die Fluktuationsgefahr in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihrem Team ist

	ja	weiß nicht	nein
Kennen und akzeptieren die Mitarbeiter die Werte des Unternehmens?			
Sind Vision, Strategie, Unternehmensziele, Bereichsziele, Abteilungsziele definiert und den Mitarbeitern bekannt?			
Gibt es regelmäßige Zielgespräche auf persönlicher Ebene?			
Erhalten die Mitarbeiter eine Rückmeldung zu ihrem Zielbeitrag?			
Sind Strukturen und Prozesse effizient organisiert?			
Sind Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Kompetenzen klar geregelt?			
Ist das Verhalten der Führungskräfte berechenbar, fair und transparent?			
Erfüllen die Führungskräfte die Rollenerwartungen als Führungskraft und ihre Vorbildfunktion?			
Kommunizieren die Führungskräfte -auch bei Kritik und Meinungsverschiedenheiten- wertschätzend mit den Mitarbeitern?			
Können die Mitarbeiter offen ihre Meinung äußern?			
Sind Information und Kommunikation offen und ehrlich?			
Können die Mitarbeiter mit Anliegen und Vorschlägen zu ihrem Vorgesetzten kommen?			
Wissen die Mitarbeiter, welche Stärken ihre Führungskraft besonders an ihnen schätzt?			
Sind der Zusammenhalt und die Kommunikation im Team gut?			
Verhalten sich die Führungskräfte loyal gegenüber ihren Mitarbeitern?			
Können die Mitarbeiter ihre Stärken und Interessen in ihre Aufgaben einbringen?			
Werden die Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung gefördert?			
Erhalten die Mitarbeiter regelmäßig ein wertschätzendes Feedback?			
Fordern die Aufgaben die Mitarbeiter, ohne sie permanent zu überfordern?			

Je mehr Fragen Sie ganz sicher mit „ja“ beantworten können, umso weniger Gedanken brauchen Sie sich um das Thema Mitarbeiterfluktuation zu machen.

Wo auch immer Sie die Frage mit „nein“ oder „weiß ich nicht“ beantwortet haben, finden Sie **Handlungsfelder zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, der Motivation** und letztendlich der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Das Team vom Coachingzentrum Heidelberg unterstützt Sie gerne mit passenden Maßnahmen zur Organisations- und Teamentwicklung und zur Steigerung der Führungskompetenz.