

# Personal binden und finden

Arbeitskräfte, die nicht kündigen, müssen auch nicht ersetzt werden. Und weil sich neues Personal nur schwer finden lässt, kommt es vor allem darauf an, die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb zu binden. In diesem Zusammenhang spielen die sogenannten Bindungsfaktoren eine zentrale Rolle.



Besonders motivierend für Mitarbeiter sind Lob und Anerkennung bei besonderen Leistungen, die zu den klassischen Bindungsfaktoren gehören.

Thomas Röhr

**B**indungsfaktoren sind die Stellenschrauben, mit denen sich die Fluktuation von Mitarbeitern verringern lässt. Werden sie verstärkt, nehmen Kündigungen ab. So ist zum Beispiel die Höhe des Lohns oder Gehaltes für Mitarbeiter sehr wichtig. Unzufriedenheit mit der Bezahlung ist daher oft der Grund für einen Stellenwechsel, vor allem wenn der Gehaltsunterschied deutlich ist. Aber nicht immer ist ein niedriger Arbeitslohn allein ausschlaggebend für eine Kündigung. Häufig kommt Unzufriedenheit in anderen Bereichen hinzu, wie zum Beispiel wenig attraktive Arbeitszeiten oder eine hohe Belastung durch immer mehr Überstunden. Letztlich ist es für Mitarbeiter wichtig, dass sie mit ihrer Arbeit und den Arbeitsbedingungen weitgehend zufrieden sind. Diese „Arbeitszufriedenheit“ wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Dazu zählen die Gleichbehandlung von Mit-

arbeitern, die gute Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes, die Stimmung im Team, die neueste technische Ausstattung, flexible Arbeitszeiten, bezahlte Überstunden, ein insgesamt gutes Betriebsklima oder auch das Entgegenkommen bei persönlichen Wünschen. So lassen sich sogar unerfüllte Gehaltswünsche teilweise kompensieren.

## Warnzeichen beachten

Vor der offiziellen Kündigung eines Mitarbeiters steht oft seine „innere Kündigung“, die sich zum Beispiel er-

kennen lässt, wenn er plötzlich viel kritisiert und sich dem Team gegenüber verschließt. Von der ersten Überlegung bis zur Kündigung ist es für ihn ein langer Weg. Wer aber genau hinsieht, bemerkt seine wachsende Unzufriedenheit, die durchaus auf das gesamte Team ausstrahlen und gruppendynamisch wirken kann. Das heißt, wenn jemand kündigt, könnte auch der eine oder andere Kollege in einer Art „Kettenreaktion“ seine Kündigung einreichen.

Ist die Kündigung ausgesprochen, gibt es meist keinen Weg mehr zurück, denn man kündigt erst, wenn man schon woanders unterschrieben hat. Beobachtet der Arbeitgeber sein Team jedoch, müsste ihm die drohende „innere Kündigung“ eines Mitarbeiters so frühzeitig auffallen, dass noch Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Kritische Äußerungen können schon erste „Warnzeichen“ sein und sollten nicht überhört werden.

Bei Kündigung eines Mitarbeiters macht Ursachenforschung Sinn: Was ist der ausschlaggebende Grund für die Kündigung? Was kann man präventiv zukünftig tun, um das zu verhindern? Erpresserischen Forderungen von Mitarbeitern dürfen allerdings nicht nachgegeben werden, und jemanden zum Bleiben zu überreden, funktioniert, wenn überhaupt, nur für kurze Zeit. Zu bedenken ist auch, dass der Chef, der zu viele Zugeständnisse macht, an Autorität verliert und „ausgenutzt“ wird. Gehalten werden können Mit-

## Typische Kündigungsgründe

- Unzufriedenheit mit dem Gehalt
- Unattraktive Arbeitszeiten
- Viele Überstunden
- Schlechtes Betriebsklima
- Mangelnde Entwicklungschancen
- Ungerechte Aufgabenverteilung
- Ständiger Termindruck
- Probleme mit Kollegen
- Veraltete Technik und Geräte
- Stellenangebot einer anderen Firma
- Unzufriedenheit mit der Führung
- Wenig Selbstständigkeit

arbeiter vor allem durch ehrlich gemeinte und gezeigte Wertschätzung des Vorgesetzten.

Man unterscheidet zwei Arten der Prävention von Kündigung. Die primäre Prävention zielt darauf ab, die Neigung zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses erst gar nicht entstehen zu lassen. Mit der sekundären Prävention soll der drohende Abbruch rechtzeitig erkannt und gegengesteuert werden.

Wenn der Arbeitgeber erste Warnsignale erkennt, lohnt sich ein Bleibegespräch mit dem potenziell wechselwilligen Mitarbeiter. Dabei versichert der Mitarbeiter entweder, dass die Befürchtungen des Chefs unbegründet sind. Oder er gibt zu, dass er tatsächlich nach einer Job-Alternative sucht und fest entschlossen ist zu kündigen.

## Fluktuation verhindern

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist das Minimalziel von Maßnahmen, um Kündigungen zu verhindern. Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie sich an die Firma gebunden fühlen, dass sie ein Teil des Betriebs sind, kann als Maximalziel zur Mitarbeiterbindung angesehen werden. Besonders motivierend sind Lob und Anerkennung bei besonderen Leistungen, die zu den klassischen Bindungsfaktoren gehören.

Arbeitgeber sollten versuchen, ihr Team durch intensive Beziehungspflege zu binden. Denn ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“ reduziert Kündigungen, während Mobbing durch Kollegen der Grund für eine Kündigung sein kann. Hat der Chef daher ein Auge auf die Zusammenarbeit und die Stimmung in seinem Team, erkennt er kritische Situationen und kann bei Mobbing einschreiten.

Kleine und mittelständische Unternehmen haben durchaus gute Karten, wenn es um die Attraktivität des Arbeitsplatzes geht. Die sogenannte „Arbeitgebermarke“ (Employer Branding) bindet Mitarbeiter durch Arbeitsatmosphäre, Gestaltungsfreiheit und zeitgemäße Führung. Flache Hierarchien und die Identifikation der Arbeitnehmer mit der Firma sind nachhaltige Bindungsfaktoren. Die Möglichkeit des Einzelnen, Einfluss auf den Betriebsalltag zu nehmen wird von Mitarbeitern sehr geschätzt. Aspekte wie „Work-Life-Balance“ sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören zu den Top-Bindungsfaktoren.

Hat jemand gekündigt, ist das Arbeitsverhältnis noch nicht beendet. Arbeitgeber empfinden die Kündigung manchmal als persönliche Kränkung und verhalten sich bis zum letzten Arbeitstag frostig gegenüber der betreffenden Person. Bei der Verabschiedung sollte man sich die Hand reichen, um sich mit gutem Gefühl zu trennen. Eine gute Trennung hat intern wie extern einen positiven Effekt auf den Kreis der Kollegen und verhindert die Gefahr, dass der ausscheidende Mitarbeiter negativ über den Betrieb spricht.

## Einstieg erleichtern

Kündigungen lassen sich allerdings nur zum Teil verhindern, so dass Stellen immer wieder neu zu besetzen sind. Um neue Mitarbeiter zu gewinnen, sollte es potenziellen Inter-

## Versteigerungen



Online-Auktion von Fleisch- und Gemüseverarbeitungsmaschinen in Stowmarket (UK)



Online-Auktion von Vakuumtrocknungsanlagen und Verpackungslinien für Fleisch- und Fischgewürze in Kempthal (CH)



Online-Auktion von Maschinen für die Nahrungsmittelindustrie in Zamość (PL)



Online-Auktion von Fleischverarbeitungsmaschinen in Barcelona (ES)



Online-Auktion von Rinderschlachtlinie und Inventar wegen Schließung des Produktionsstandorts von Flanders Meat Group in Zele (BE)



Registrier kostenlos Finden & bieten Gewinnen Bezahlen & abbauen



Hat der Chef ein Auge auf die Zusammenarbeit und die Stimmung in seinem Team, erkennt er kritische Situationen und kann reagieren.

Thomas Röhr

essenzen möglichst leicht gemacht werden, sich zu bewerben. Das erhöht auch für den Arbeitgeber die Chance, geeignete Kandidaten zu finden.

Bei zahlreichen Stellenausschreibungen werden umfassende Einstellungsvoraussetzungen sowie hohe Anforderungsprofile angegeben, die potenzielle Bewerber abschrecken und sie von einer Bewerbung abhalten: „Erfahren, vielseitig einsetzbar, flexibel, teamfähig, belastbar, durchsetzungsfähig ...“, sind Formulierungen, von denen sich viele Interessenten überfordert fühlen. Kein Wunder, wenn die Stelle dann vakant bleibt. Auch Bewerbende mit geringeren Qualifikationen sollten sich angesprochen fühlen, selbst wenn sie den Anforderungskatalog nicht voll erfüllen. Und wenn die Möglichkeit der Einarbeitung schon in der Stellenausschreibung ausdrücklich erwähnt wird, werden auch Wiedereinsteiger ermutigt, sich zu bewerben.

### Online ist in

Die Ausschreibung von Stellen und auch die Bewerbungen von potenziellen neuen Mitarbeitern laufen heute größtenteils über Jobbörsen im Internet. Angebote in den verschiedenen Jobbörsen sind daher mittlerweile eine

verbreitete Form des E-Recruiting. Über Links zu anderen Seiten können zusätzliche Informationen im Stellenangebot hinterlegt werden. Automatische Suchagenten informieren interessierte Suchende per Mail über aktuelle Stellenangebote.

Mittels gezielter Anfrage von Suchkriterien, die vorher vom Stellenanbieter hinterlegt worden sind, können die Suchenden die Angebote auf den Webseiten passgenau herausfiltern. Xing ist ein Netzwerk, das Mitglieder vorrangig nutzen, um ihre bestehenden beruflichen Kontakte zu verwalten und neue zu knüpfen. Das bietet dem Stellenanbieter auch die Chance, interessante Arbeitnehmer zu finden. Durch die Informationen im Netz können sich aber auch die Wettbewerber des Anbieters in unerwünschter Weise über Details informieren.

Der Ruf, ein beliebter Arbeitgeber

zu sein, entscheidet auch über die Zahl von Bewerbern für einen Arbeits- oder auch einen Ausbildungsplatz. Die Arbeitgeber-Marke ist die Antwort auf die Frage, was ein Unternehmen einem Bewerber bietet, wie es von außen wahrgenommen wird.

Deshalb werden auch die Online-Bewertungen von Unternehmen als Arbeitgeber mit großem Interesse gelesen. Eine schlechte Bewertung im Internet kommt zwar eher selten vor, schreckt Arbeitsplatzsuchende aber ab. Und ist schlecht fürs Image des Stellenanbieters.

### Bewerber-Hotline

Bevor sich jemand offiziell bewirbt, möchte er oft erst einmal telefonische Vorab-Informationen und ruft den Stellenanbieter deshalb an. Das sollten Arbeitgeber akzeptieren und in der Ausschreibung sogar ausdrücklich erwähnen. Ein Vorab-Telefonat mit einer Aufforderung an Bewerbende, zu bestimmten Zeiten anzurufen, gehört zum professionellen Recruiting. Aufgrund des Eindrucks in diesem ersten Gespräch kann der Stellenanbieter entscheiden, ob sich ein Vorstellungsgespräch mit dem Interessenten lohnt. Das Telefonat ersetzt zwar nicht das spätere persönliche Gespräch, aber die schriftliche Bewerbung macht erst Sinn, wenn die Rahmenbedingungen am Telefon geklärt sind.

Inzwischen entscheiden sich immer mehr Firmen für eine Online-Bewerbung, ein Bewerbungsportal, auf dem Bewerbende ihre Angaben in ein Formular eintragen. Auf die übliche Zusendung der Bewerbungsunterlagen wird dann verzichtet. Bei mehreren Bewerbungen hat der Stellenanbieter damit eine bessere Vergleichsmöglichkeit.

Rolf Leicher

### Top-Bindungsfaktoren

- Überdurchschnittlicher Lohn
- Bezahlung von Überstunden
- Einflussnahme der Mitarbeiter auf den betrieblichen Alltag
- Work-Life-Balance
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Moderne Arbeitsplätze und Technik
- Wertschätzung des Mitarbeiters durch den Chef
- Erfüllung kleinerer Privatwünsche
- Gutes Betriebsklima
- Kooperative Personalführung
- Vermeiden von permanenter Überforderung