

NZZ Online

Mitarbeiter binden ist günstiger als Mitarbeiter finden – Lee Iacocca

Erschienen bei NZZ Online am 06.08.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

„Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen.“ Lee Iacocca, geboren 1924, amerikanischer Topmanager

„Hoher Personalwechsel ist Grund und Folge schlechten Geschäftsverlaufs“. Wäre da nicht die etwas veraltete Wortwahl, könnte man meinen, dieser Satz entspringt dem Wirtschaftsteil einer aktuellen Zeitung. Weit gefehlt! Es ist ein Zitat des französischen Ingenieurs Henri Fayol (1841-1925), der einen großen Bergbaukonzern leitete. Bereits Ende des neunzehnten Jahrhunderts entwickelte er Grundsätze guter Unternehmensführung. Diese sind großenteils noch heute gültig – und thematisieren unter anderem Probleme bei der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern sowie eben die Kosten von starker Fluktuation in Firmen.

Hohe Wechselraten führen zu Informationsverlust, Frust bei Kunden, deren An-

sprechpartner dann wechseln, und zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung langfristiger Projekte und Strategien. Zudem geht wichtiges Humankapital verloren – schwerwiegend in Zeiten angespannter Arbeitsmärkte für Fachkräfte. Auch müssen Kosten für die Aus- und Weiterbildung der verlorenen Mitarbeiter abgeschrieben werden.

Obwohl den meisten Führungskräften, die Bedeutung ihrer Mitarbeiter bewusst ist, nehmen Sie sich im Tagesgeschäft oft zu wenig Zeit für dieses Thema. Dabei gibt es durchaus Ansatzpunkte, Fluktuation einzudämmen oder deren Schaden zu begrenzen.

Wirksame Manager entwickeln »eine Antenne« dafür, welche Mitarbeiter mit ihrer Situation unzufrieden sind, bei wem die Identifikation mit dem Unternehmen leidet, oder wer gar auf dem Absprung ist. Diesen Mitarbeitern kann man proaktiv eine Stelle im Unternehmen anbieten, die sie mehr interessiert oder die ihren persönlichen Zielen besser entspricht. Das wirkt motivierend und ist besser als einen wertvollen Mitarbeiter ziehen zu lassen.

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Selbst wenn sich der Weggang eines Teammitglieds nicht vermeiden lassen sollte, gibt es Möglichkeiten, den potenziellen Schaden einzudämmen. Dazu ist es beispielsweise unerlässlich, eine umfassende, planmäßige Übergabe zu organisieren, Kunden und andere Mitarbeiter müssen auf das Ausscheiden vorbereitet werden. Und last but not least ist für wichtige Mitarbeiter beizeiten eine

Nachfolgeregelung zu schaffen. Die Herausforderung liegt darin, dieses Wissen tatsächlich auch umzusetzen.

Aufgaben und Denkanstöße:

- Analysieren Ihren Terminkalender der vergangenen und der kommenden Woche. Wie viel Zeit haben Sie für eine aktive »Mitarbeiterpflege« genutzt?
- Hören Sie ihren Mitarbeitern und Kollegen zu. Kann man genannte »Frustr-Quellen« beseitigen oder zumindest abschwächen?
- Für Fayol war eine offene, direkte Kommunikation auch im Bereich »Fluktuation vermeiden« so zentral, dass sie als »Fayolsche Brücke« in die Wissenschaft einging. Wie sehr fördern Sie offene und direkte Kommunikation in Ihrem Bereich?