

INTERVIEW PETER MACK MIT MAG INES SCHÖFFMANN – JUNI 2009

Auch und gerade in Krisenzeiten kann es für Unternehmen überlebenswichtig sein, gute Mitarbeiter zu halten. Was macht Mitarbeiter anfällig für Angebote von Headhuntern? Warum verlassen Mitarbeiter ihr Unternehmen?

Ines Schöffmann ist Niederlassungsleiterin der Salzburg Niederlassung der HR Consulting Personal- und Managementberatung. HR Consulting engagiert sich hauptsächlich in der Suche nach Spezialisten und Führungskräften in Technik und IT. Bereiche, in denen nach wie vor ein Mangel an qualifizierten Kräften herrscht.

Frau Schöffmann, hat sich durch die Krise an der Wechselbereitschaft von Mitarbeitern etwas verändert?

Ja, die Bereitschaft zu wechseln, wenn man nicht unbedingt muss, ist gesunken. Viele gehen jetzt auf Nummer sicher und bleiben vorerst mal wo sie sind.

Ein Vorteil für viele Unternehmen?

Ja und nein. Die Mitarbeiter, die eigentlich gerne wechseln würde, sich aber momentan nicht trauen, haben den Wechsel ja nur aufgeschoben. Und bis dahin fahren die einfach ihr Engagement zurück, machen Dienst nach Vorschrift und strecken die Fühler aus für die Zeit danach.

Das heißt es herrscht gerade möglicherweise die sprichwörtliche „Ruhe vor dem Sturm“?

Ja. Viele Unternehmen, die noch vor kurzem mit einer großen Fluktuation zu kämpfen hatten, wiegen sich jetzt in trügerischer Sicherheit. Das kann definitiv gefährlich werden. Ich weiß von einem Unternehmen, in dem der Verkaufsleiter vor seiner versammelten Mannschaft gesagt hat „na, dann kündigts halt, wenn euch was net passt, wen ihr glaubts, dass ihr jetzt was Besseres findet.“ Das ist natürlich eine enorme Kränkung und Provokation für seine Mitarbeiter. Das verzeihen die ihm nie. Sobald der Arbeitsmarkt wieder anzieht, sind das die Ersten, die mit Genugtuung gehen werden. Und die jetzt, wenn tatsächlich der Headhunter anruft, fragen, ob sie nicht noch zwei Kollegen zum Gespräch mitbringen dürfen. *(lacht)*

Was sind denn aus Ihrer Erfahrung die Hauptmotive, sein Unternehmen zu verlassen?

Aus vielen hundert Interviews, die ich geführt habe, lässt sich klar ablesen, warum Mitarbeiter wechseln. Das Geld ist so gut wie nie der Ausschlag gebende Grund. Für ein paar Hunderter mehr verlässt kaum jemand sein Unternehmen. Das ist oft ein langer Prozess von der ersten Unzufriedenheit bis zum Entschluss zu gehen. Wenn wir Direktansprachen machen in den Bereichen, wo man mit Inseraten niemanden erreicht, merken wir das immer wieder. Wo nicht eine tiefe Unzufriedenheit da ist, da haben Sie meistens keine Chance denjenigen zu kriegen.

Gibt es eine Hitlist der Gründe für Unzufriedenheit?

Ja. Die klare Nummer 1 ist Unzufriedenheit mit dem unmittelbaren Vorgesetzten. 80% gehen genau deswegen. Man kann so sagen: die verlassen nicht ihr Unternehmen, sondern ihre unmittelbare Führungskraft. Dann folgen bürokratische Zustände oder Prozesse, Strukturen oder Vorgangsweisen, die die Mitarbeiter als blödsinnig und

kontraproduktiv wahrnehmen, wo sie aber nicht das Gefühl haben, was verändern zu können. An dritter Stelle dann, dass man keine Entwicklungsmöglichkeiten für sich sieht. Oft ist es eine Kombination aus allem.

Wenn in einer Abteilung oder einem Bereich also mehrere Mitarbeiter gehen, könnte das ein Warnsignal sein, dass was mit der Führung nicht passt?

Ja, absolut. Interessanterweise wird kaum mal nach den Trennungsgründen gefragt. Oder nur sehr oberflächlich. Viele Mitarbeiter die gehen, sagen aber auch ihrerseits nicht die Wahrheit. Die meisten haben Angst es sich zu verscherzen, wenn man die Wahrheit sagt. Oder sie wollen keinen Konflikt mehr im Abgang, haben Angst vor schlechten Referenzen oder davor, dass man sich im Leben ja bekanntlich immer zweimal trifft bzw. haben eh schon lange keine Hoffnung mehr, dass sich noch was ändert. Die erzählen dann der Einfachheit halber lieber von einem angeblich so tollen Angebot oder behaupten, dass es einen finanziellen Hintergrund gäbe.

Das heißt, meistens kennt keiner im Unternehmen die wahren Gründe, warum jemand geht.

Doch, die Kollegen auf der selben Ebene wissen meistens schon, was der wahre Grund ist. Und wenn sie sehen, dass sich durch den Weggang nichts Substanzielles ändert, dann verlieren sie selbst auch noch mehr die Hoffnung. Das kann zu richtigen Kündigungsepidemien führen. Innere Kündigungen oder tatsächliche. Die tatsächlichen Kündigungen sind oft nur die Spitze des Eisberges. Der Rest macht eben Dienst nach Vorschrift oder rächt sich, indem gute Ideen zurückgehalten werden. Oder man macht sogar kleine „Sabotageakte“ und freut sich diebisch daran. Laut einer Gallup Umfrage sind es im Schnitt etwa 20% der Mitarbeiter, die die innere Trennung bereits vollzogen haben.

Hängt das von der Persönlichkeit ab, ob jemand „nur“ innerlich kündigt oder tatsächlich geht?

Ja aber nicht nur. Es ist natürlich auch eine Frage des Angebotes. Fachlich sehr gute, gefragte Mitarbeiter bekommen eher ein anderes Angebot. Und von der Persönlichkeit her sind es tendenziell die pro-aktiven, eigeninitiativen, flexibleren, kommunikativen, gut vernetzten und risikofreudigeren Charaktere, die tatsächlich kündigen. Vereinfacht könnte man sagen: die etwas Lahmärschigen und Veränderungsängstlicheren, oder diejenigen, deren Qualifikation nicht so stark nachgefragt ist, bevorzugen eher die innere Kündigung. Es findet also eine negative Auslese statt.

Was können denn Unternehmen tun, um vorzubeugen?

Nachfragen, wenn jemand kündigt. So etwas immer als Warnsignal sehen. Ich kenne ein Unternehmen, wenn da jemand geht, sucht der Geschäftsführer selbst das Gespräch mit demjenigen. Auch wenn das „nur“ ein Lagerarbeiter ist. Wichtig ist auch, gerade in der Krise nicht die Investitionen im HR-Bereich zurückzufahren. Gerade in die Qualität der Führung muss man jetzt verstärkt investieren. Und manchmal bedeutet es auch, mutige Entscheidungen zu treffen und sich von manchen Führungskräften zu trennen, bevor ihre besten Mitarbeiter sich von ihnen trennen.