

MITARBEITERFÜHRUNG

Mitarbeiter verlassen problematische Führungskräfte – nicht ihre Kollegen

von Marion Ketteler, Münster, www.kanzleiprofilng.de

Es kommt immer mal wieder vor, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen: Sie orientieren sich in andere Berufe, wechseln, weil der Partner ein interessantes Stellenangebot in einer anderen Stadt bekommen hat oder sich die familiäre Situation ändert. So weit, so normal. Wenn aber einer Ihrer besten Mitarbeiter ohne nachvollziehbare Gründe kündigt, ist das ein herber Verlust in zweierlei Hinsicht: Sie verlieren nicht nur eine gute Arbeitskraft, die schwer zu ersetzen ist, sondern Sie hätten diese Kündigung wahrscheinlich verhindern können.

Eine Kündigung baut sich innerlich auf

Wenn langjährige Mitarbeiter aber ohne diese äußeren Umstände, also quasi ohne Vorwarnung kündigen, sollten Ihre Alarmglocken nicht nur leise klingeln. Wenn Sie sich in einer solchen Situation die Frage stellen: „Hätte ich das wissen und verhindern können?“, lautet die Antwort: „Vermutlich ja.“ Mitarbeiter kündigen nicht einfach so und durch einen einzigen Impuls. In der Regel fängt die Unzufriedenheit viele Monate vorher an. Sie hören auf, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und distanzieren sich innerlich immer mehr. Sie ändern ihre Verhaltensweisen und Aussagen.

Fragt man sie im Nachhinein nach dem Grund ihrer Kündigung, werden u. a. diese drei Aspekte besonders häufig genannt: schlechte Führung, anspruchlose oder nicht passende Aufgaben und keine Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit oder des Arbeitsorts. In den allermeisten Fällen verlassen Mitarbeiter schlechte Führungskräfte.

Knackpunkt: Führungskraft

Für fast alle ist der Vorgesetzte die wichtigste Bezugsperson im Berufsleben. Sie bietet Orientierung, Entwicklung, prägt auf entscheidende Weise das Betriebsklima und die Unternehmenskultur. Wenn diese Faktoren nicht zur Zufriedenheit des Mitarbeiters erfüllt werden, wenn also gute Führung ausbleibt, persönliches Wachstum nicht ermöglicht wird und die Stimmung immer schlechter wird, verlassen die Menschen das Unternehmen.

Leider werden die meisten Führungspositionen nicht wegen besonderer Führungseignung vergeben, sondern weil eine besondere fachliche Expertise vorliegt oder weil die Unternehmenszugehörigkeit diesen Aufstieg bedingt. In kleinen Kanzleien, die inhabergeführt sind, stellt sich diese Frage gar nicht. Da führt der Chef, ob er es kann oder nicht, spielt keine Rolle. Viel besser wäre es, wenn die Menschen Führungskräfte würden, denen man eine gute Kommunikationsfähigkeit, Empathie oder gelingende Konfliktlösungsstrategien attestieren könnte.

Manche
Kündigungen sind
vorhersehbar

Häufige
Kündigungs-
gründe

Führungskraft
Fachkompetenz

PRAXISTIPP | Für alle, die sich jetzt beim Lesen vielleicht selber in der Rolle der Führungskraft sehen und die sich nicht sicher sind, ob sie diese Parameter erfüllen, ein Tipp: Gute Führung kann man lernen. Besuchen Sie Seminare, lesen Sie Fachbücher, lassen Sie sich coachen. Kurz: Bilden Sie sich weiter und kommunizieren Sie das ganz offen in Ihrem Unternehmen.

Mitarbeiter, die erkennen, dass ihr Chef zu seinen Defiziten steht und diese angeht, sind loyaler und verzeihen Führungsschnitzer viel eher, weil Sie sich von Ihrer menschlichen Seite zeigen. Das darf allerdings nicht zur Ausrede werden. Auch das spüren die Mitarbeiter.

Mitarbeiter wollen sich entwickeln

Mitarbeiter entwickeln sich fachlich sehr unterschiedlich. Während der eine mit seinem gleichbleibenden Aufgabengebiet völlig zufrieden ist, sucht der andere immer neue Herausforderungen. Wenn Sie mit Ihrem Mitarbeiter in einem guten Austausch sind, wissen Sie das und können ihre Mitarbeiter entsprechend unterstützen.

Wenn Sie allerdings davon ausgehen, dass sich die Mitarbeiter schon melden werden, wenn sie Veränderung wollen, ist das eine irriige Annahme: Menschen möchten gerne gefragt werden. Sie wollen sich darüber austauschen, die Meinung und Einschätzung des Vorgesetzten hören und dann entscheiden. Daher ist regelmäßiges Feedback über die fachlichen Inhalte so wichtig. Entwickeln Sie gemeinsam und in Gesprächen mit Ihrem Mitarbeiter dessen beruflichen Weg in Ihrer Kanzlei.

Es geht auch gar nicht immer darum, sich höher zu qualifizieren (Job Enrichment). Manchmal geht das Interesse in Richtung Erweiterung des Aufgabengebiets (Job Enlargement). Vielleicht hat der Mitarbeiter ja Lust, zu seinen Aufgaben noch ein ganz anderes Thema für die Kanzlei zu bearbeiten. Vielleicht schreibt er gerne und möchte den Blog auf Ihrer Website füllen? Oder er hat sich das Thema Nettolohn-Optimierung auf die Fahne geschrieben und arbeitet Konzepte für Ihre Mandanten aus?

Wenn Sie nicht mit Ihrem Mitarbeiter sprechen, gehen Ihnen diese wertvollen Angebote verloren. Das funktioniert natürlich nur, wenn Ihr Mitarbeiter Ihnen vertraut und sich traut, solche Vorschläge zu machen. Vielleicht entwickeln Sie ja auch gemeinsam einen individuellen Aufgabenmix für diesen Mitarbeiter, mit dem er sich wohlfühlt und der alle seine Bedürfnisse abdeckt.

Flexible Arbeitszeiten nützen allen

Dass es Eulen und Lerchen gibt, hat sich wissenschaftlich hinreichend bestätigt. Versuchen Sie nicht, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln. Damit werden Sie niemandem gerecht. Wenn Sie der Eule vorschreiben, um Punkt acht am Schreibtisch zu sitzen, wird sie das tun. Aber auch nicht mehr. Vielleicht liest sie noch E-Mails. Mehr geht wahrscheinlich nicht, weil Körper und Geist noch gar nicht auf Touren sind. Welchen Gewinn haben Sie davon? Menschlich und unternehmerisch? Dieser Mitarbeiter kämpft sich jeden Morgen aus dem Bett und kommt mit einer entsprechenden Laune an seinen Arbeitsplatz.

Authentische Führungskraft ist im Vorteil

Mitarbeiter artikulieren Wünsche nicht immer offen

Mit den Mitarbeitern reden

Physisch anwesend heißt nicht geistig anwesend

PRAXISTIPP | Gehen Sie diesen Punkt doch proaktiv an und gewähren Sie Gleitzeit. So können nicht nur Ihre Mitarbeiter selbst entscheiden, wann die beste Arbeitszeit für sie ist, sondern Sie können sehr wahrscheinlich viel längere Öffnungszeiten generieren, weil die Eulen eben abends länger da sind. So profitieren auch noch Ihre Mandanten von dieser Regelung.

Wenn Sie ein guter Chef sind, wissen Sie, wer Eule und wer Lerche ist. Sprechen Sie mit Ihrem Team eine Möglichkeit ab, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Sie werden sehen, dass Ihnen das mit mehr Mitarbeiterzufriedenheit gedankt wird.

Flexibilisierung des Arbeitsorts ist genauso wichtig

Die Digitalisierung macht es möglich, an unterschiedlichen Orten zu arbeiten. Nutzen Sie auch diese Möglichkeit für Ihr Unternehmen und bieten Sie Ihren Mitarbeitern an, im Homeoffice zu arbeiten. Dabei geht es gar nicht immer um eine „Alles-oder-nichts-Lösung“. Vielleicht reicht es ja aus, wenn die eine Mitarbeiterin mittwochs nachmittags mit dem Laptop von zu Hause arbeitet, weil sie dann nicht extra noch eine Tagesmutter beschäftigen muss. Und schon haben Sie eine Mitarbeiterin wieder ein Stück zufriedener gemacht, weil sie individuell auf Ihre Bedürfnisse reagiert haben. Das bekommen Sie allerdings nur heraus, wenn Sie mit ihr reden und um die persönlichen Umstände wissen.

In jedem Fall ist eine gute Feedback-Kultur essenziell

Feedback-Kultur ist nicht das, was die meisten darunter verstehen: Sie ist nicht das jährliche Mitarbeitergespräch, wo das alte und das kommende Jahr besprochen oder wo sich in Qualitätszirkeln zu fachlichen Themen ausgetauscht wird. Eine gute Feedback-Kultur ist viel mehr und doch ganz einfach: Sie ist der ständige Austausch zwischen den Menschen, die zusammen arbeiten und Lebenszeit miteinander verbringen.

Menschen sind nicht nur Arbeitskräfte. Sie sind Menschen, die in der Zeit und an dem Ort gemeinsam arbeiten und leben. Sie bringen sich und ihre Persönlichkeit immer mit. Deswegen können sie auch nur menschlich und nicht alleine fachlich geführt werden. Mit einer guten Feedback-Kultur weiß ich, was meinen Mitarbeiter beschäftigt, wohin er fachlich will, was ihm im Unternehmen gefällt und was nicht. Verschenken Sie dieses wertvolle Instrument, werden Sie immer wieder von „plötzlichen“ Kündigungen überrascht werden.

FAZIT | Führung kostet Zeit. Aber welche Zeit ist denn sinnvoller eingesetzt als die Zeit, die Sie Ihrem Mitarbeiter widmen? Damit er sich wohlfühlt und gern für Sie arbeitet. Vielleicht fühlt er sich sogar so wohl, dass er für Sie neue Mitarbeiter anwirbt? In Zeiten des Fachkräftemangels nicht schlecht, oder? Und sogar Ihre Mandanten profitieren: Sie behalten Ihre Sachbearbeiter über viele Jahre, bauen Vertrauen auf, schätzen die neuen Öffnungszeiten und freuen sich über die Fachkompetenz und die gute Stimmung in Ihrem Büro. Wenn sich das mal nicht für Sie lohnt! Menschlich und finanziell.

Die Digitalisierung bietet die Möglichkeiten dafür

Keine alljährlichen Rituale