



HAYS Recruiting experts
worldwide

MITARBEITERLOYALITÄT HERSTELLEN

So funktioniert erfolgreiche Führung und Mitarbeiterbindung

hays.de/personalbeschaffung



SO HALTEN SIE IHRE BESTEN MITARBEITER

Heutzutage arbeitet kaum noch jemand sein ganzes Leben hindurch beim selben Arbeitgeber. Wenn man unzufrieden ist oder einfach Veränderung braucht, ist man froh, wenn man die Chance auf einen Jobwechsel ergreifen kann. Daher stellt Mitarbeiterbindung mittlerweile eine große Herausforderung für viele Unternehmen dar.

Ihren Nutzen mit den Bedürfnissen jedes Einzelnen in Einklang zu bringen, ist nur eine Art, mit potenziell wechselwilligen Mitarbeitern umzugehen. Sie können zusätzlich versuchen, Motivation und Begeisterung in Ihren Teams zu fördern und die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter aktiv mitzugestalten. Generell gilt: Je mehr Interesse Sie an den Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeiters zeigen und diese fördern, desto wahrscheinlicher ist es, dass er Ihrem Unternehmen treu bleiben und weiterhin zum Unternehmenserfolg beitragen wird. Zudem ist es wichtig, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter Herausforderungen stellen können und gelobt werden, denn so fühlen sie sich motiviert und fast schon verpflichtet, weiterhin mit dem Unternehmen zu wachsen.

Wenn Sie die folgenden Ratschläge befolgen, verringern Sie nicht nur die Fluktuationsquote in Ihrem Unternehmen, sondern erhöhen auch die Leistung Ihrer Teams.

Mitarbeiter brauchen Herausforderungen

Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie ihre Fähigkeiten stetig verbessern und gefordert werden. Hier können Sie Unterstützung zeigen, indem Sie einen individuellen Entwicklungsplan erstellen:

- Identifizieren Sie Stärken und Schwächen und überlegen Sie, wie beide Seiten zur Weiterentwicklung beitragen können
- Definieren Sie kurz- und langfristige Ziele. So zeigt Ihr Mitarbeiter konstant bestmögliche Leistung
- Stellen Sie sicher, dass individuelle Ziele auch zu den Unternehmenszielen passen, damit sich Ihr Mitarbeiter als Teil des großen Ganzen sieht und versteht, wie er zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Gesunde Konkurrenz

Wenn eine Arbeitsatmosphäre zu stark von Konkurrenzdenken geprägt ist, kann das dazu führen, dass manche bevorzugt werden und bei anderen folglich die Motivation nachlässt. Behalten Sie Ihr Team im Auge und sorgen Sie dafür, dass das Konkurrenzverhalten auf einem gesunden und motivierenden Level bleibt:

- Unterstützen Sie Mitarbeiter, die Schwierigkeiten haben
- Lenken Sie keine große Aufmerksamkeit auf einzelne Mitarbeiter, die nicht mit der Leistung anderer mithalten können – sonst werden mehr Probleme geschaffen als gelöst
- Formulieren Sie sowohl Herausforderungen für das gesamte Team als auch individuelle Ziele

Konstruktives Feedback

Jeder geht anders mit Kritik und negativem Feedback um, daher sollten Sie Ihren Gesprächsstil auch an die jeweilige Persönlichkeit Ihres Mitarbeiters anpassen.

- Gehen Sie nicht nur auf negative Punkte ein

- Achten Sie auf eine klare Ausdrucksweise, damit Ihr Gegenüber genau versteht, wo er ansetzen muss
- Vermeiden Sie die sogenannte Sandwich-Methode, bei der Mitarbeiter vor und nach Erhalt der negativen Kritik gelobt werden und dadurch beim entscheidenden Mittelteil nicht richtig zuhören

Gutes Informationsmanagement

Mitarbeiter werden nicht ihr volles Potenzial entfalten, wenn sie nicht genau wissen, was das gewünschte Ergebnis Ihrer Arbeit sein soll. Sorgen Sie also dafür, dass Mitarbeiter durch gute interne Kommunikation über wichtige Projekte informiert werden und an Erfolgen teilhaben können.

- Erläutern Sie Zusammenhänge und Gründe, die hinter den Aufgaben stecken
- Fördern Sie einen offenen Meinungsaustausch in Meetings
- Halten Sie Ihre Mitarbeiter zu vergangenen, aktuellen und zukünftigen Projekten regelmäßig auf dem Laufenden

Abwechslung

Eintönige Aufgaben und Routine können die Produktivität senken, daher sollten Sie versuchen, die Arbeit Ihrer Mitarbeiter abwechslungsreich zu gestalten:

- Stellen Sie Arbeitsgruppen für neue Projekte oder Aufgaben zusammen und schaffen Sie so neue Möglichkeiten
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine Plattform zum Wissenstransfer, die ihnen die Möglichkeit bietet, über team- und unternehmensrelevante Themen referieren zu können
- Setzen Sie sich zum Brainstorming zusammen, um Mitarbeiter dazu anzuregen, über den Tellerrand hinauszuschauen

Angebrachtes Lob

Lob hat keine Wirkung, wenn es verspätet oder willkürlich geäußert wird. Sie sollten Erfolge entsprechend würdigen und einzelne Mitarbeiter in Team-Meetings für Ihre Leistungen loben. Ein allgemeines Lob für das gesamte Team könnte sich nämlich negativ auf die Motivation der eigentlichen Leistungsträger auswirken.

- Äußern Sie Lob nur dann, wenn Mitarbeiter Ihre Erwartungen übertreffen und nicht einfach nur Dienst nach Vorschrift erfüllen
- Nutzen Sie nicht nur Beurteilungsgespräche als Gelegenheit, um Lob auszusprechen
- Bevorzugen Sie niemanden

Klare Erwartungshaltung

Unrealistische Ziele können demotivieren, daher sollten Sie Standards und Ziele setzen, die auch erreichbar sind:

- Hier gilt es Ziele festzusetzen, die nicht zu hochgesteckt sind und dennoch eine gewisse Herausforderung mit sich bringen – schließlich soll deren Erreichung zur Mitarbeitermotivation dienen
- Kommunizieren Sie Ihre Erwartungen klar und deutlich und schenken Sie dem Feedback Ihrer Mitarbeiter Aufmerksamkeit

Diese Maßnahmen tragen allesamt zur Motivation Ihres Teams als Ganzes bei. Um aber herauszufinden, bei wem welche Herangehensweise am wirksamsten ist, sind regelmäßige Gespräche mit jedem Einzelnen notwendig, denn so können Sie Mitarbeiter weiter anspornen und Frustration vorbeugen, bevor es vielleicht zu spät ist.

SO FÜHREN SIE GUTE MITARBEITERGESPRÄCHE

In der heutigen Arbeitswelt wird der Kampf um Spitzentalente immer härter; eine umso entscheidendere Rolle spielen daher Leistungsbeurteilungen, um Ihre Talente halten zu können.

Mit der richtigen Vorbereitung und einer positiven Herangehensweise können Beurteilungsgespräche für Sie in vielerlei Hinsicht nützlich sein:

- Geben Sie eher unmotivierten Mitarbeitern neuen Antrieb
- Verleihen Sie Projekten, die ins Stocken geraten sind, wieder neuen Schwung
- Belohnen Sie leistungsstarke Mitarbeiter mit mehr Verantwortung
- Klären Sie Probleme ganz offen
- Vereinbaren Sie neue Ziele
- Ermitteln Sie potenziellen Schulungsbedarf
- Machen Sie sich ein Bild von der Gruppendynamik im Team

Entgegen der weitläufigen Meinung blicken Mitarbeiter ihrem Beurteilungsgespräch nicht mit Sorge entgegen, sondern freuen sich sogar darauf. Mitarbeitergespräche stellen für viele eine Möglichkeit dar, Anerkennung und Wertschätzung zu erhalten, über die zukünftige Entwicklung zu sprechen und neue Ziele zu formulieren, wodurch die Karriere vorangetrieben wird. Außerdem sind sie eine gute Plattform, um Unterstützung zu bestimmten Themen einzufordern und Dinge anzusprechen, die für Unmut gesorgt haben.

Vorbereitung

Gute Vorbereitung ist das A und O. Machen Sie sich ein Bild davon, was bei dem Mitarbeiter in nächster Zeit so ansteht und vergewissern Sie sich, dass die Arbeitszeit auch effizient genutzt wird. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter vorab einen Bogen zur Selbstbeurteilung ausfüllen und vergleichen Sie seine Antworten mit früheren Einschätzungen im Hinblick auf folgende Fragen:

- Wurden Ziele gesetzt und, wenn ja, auch erreicht?
- Gab es in der Vergangenheit Probleme; wurden diese angesprochen?
- Hat der Mitarbeiter bestimmte Wünsche geäußert; wurden diese realisiert?

Das Gespräch

Diesen Termin sollten Sie nicht verschieben. Machen Sie dem Mitarbeiter klar, wie wichtig solche Gespräche für Sie und das Unternehmen sind. Legen Sie das Gespräch am besten auf den Vormittag, um eventuelle Verzögerungen durch vorherige Anfragen oder Termine zu vermeiden, und planen Sie mindestens eine Stunde dafür ein.

Bereiten Sie eine Agenda vor und prüfen Sie diese kurz vorher nochmals. Erläutern Sie die Wichtigkeit des Gesprächs und verdeutlichen Sie dem Mitarbeiter, dass er dabei im Mittelpunkt steht. Achten Sie auf einen strukturierten Aufbau, idealerweise entsprechend dem des vorab ausgefüllten Beurteilungsbogens. Folgende Fragen sollten im Vordergrund stehen:

- Welche Ziele wurden im Rahmen der letzten Beurteilung festgesetzt?
- Welche Ziele wurden erreicht und ist ein besonderes Lob angebracht?
- Welche Ziele wurden nicht erreicht und warum nicht?
- Wie sieht der Mitarbeiter seine Rolle im Team?
- Hat er Spaß an der Arbeit?
- Wie beurteilt er selbst seine Kompetenzen?
- Hat der Mitarbeiter ein klares Bild von seiner Funktion und der Funktion der Abteilung?
- Was möchte er in den nächsten sechs Monaten/im nächsten Jahr alles erreichen?
- Wie möchte er das schaffen?
- Gibt es konkrete Ziele, deren Erreichung realistisch ist?
- Wie wird die Leistung gemessen?
- Welche Schulungen sind für die Zielerreichung nötig?
- Welche anderen Themen möchte der Mitarbeiter gern ansprechen?



Umgang mit Konflikten

Möglicherweise müssen Sie auch negative Punkte ansprechen, z.B. dass der Mitarbeiter in bestimmten Aspekten seiner Tätigkeit nicht die Erwartungen erfüllt. Dabei kann es um ganz einfache Dinge wie die Arbeitszeiten oder das Erscheinungsbild gehen, oder aber auch um ganz sensible Themen wie bestimmte Fachkenntnisse oder der Umgang mit Kollegen. Hier sind Einfühlungsvermögen und gute Vorbereitung gefragt:

- Wie können Sie Ihre Themen am besten formulieren?
- Gibt es positive Aspekte, die in diesem Zusammenhang geäußert werden können?
- Ist Ihre Kritik konstruktiv?
- Fallen Ihnen Lösungsvorschläge ein?

Dem Mitarbeiter die Möglichkeit einzuräumen, auch andere Themen anzusprechen, könnte als Gelegenheit betrachtet werden, andere Teammitglieder zu kritisieren, sich über Arbeitsbedingungen im Büro zu beschweren, dem Vorgesetzten ungerechte Behandlung vorzuwerfen oder sich über Arbeitspensum und mangelnde Ressourcen zu beklagen. Lassen Sie sich dadurch nicht aus dem Konzept bringen und versuchen Sie, zum Kern des Problems durchzudringen:

- Fragen Sie Ihren Mitarbeiter nach konkreten Beispielen
- Lesen Sie zwischen den Zeilen und identifizieren Sie das eigentliche Problem
- Machen Sie daraus eine Aufgabe für den Mitarbeiter: Lassen Sie ihn einen Plan entwickeln, mit dem er das Problem selbst lösen kann, bevor Sie Ihre Vorschläge einbringen

Karriereplanung

Unterstützen Sie Ihren Mitarbeiter bei der Erstellung eines individuellen Karriereplans. Dies verschafft Klarheit über seine Ziele im Hinblick auf die weitere berufliche Entwicklung und gibt Aufschluss über Bereiche, in denen Schulungsbedarf besteht.

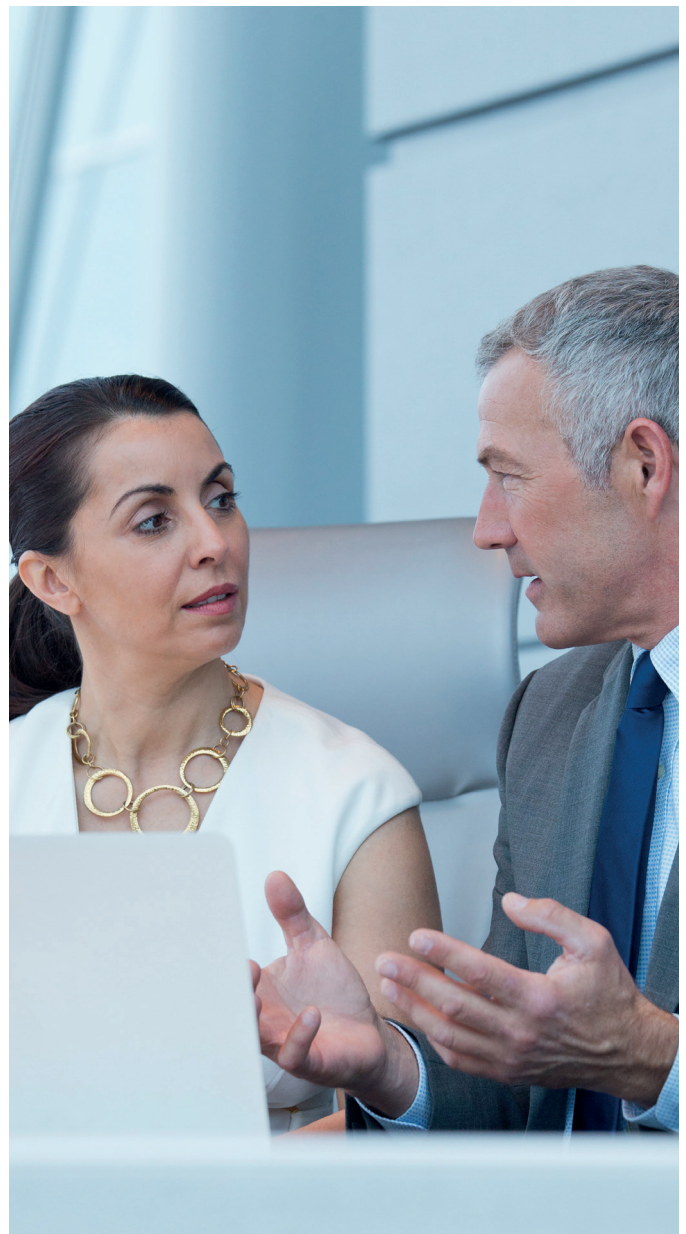
Lassen Sie Ihren Mitarbeiter die folgenden Aufgaben vorbereiten und besprechen Sie diese im Gespräch:

- Ermitteln Sie Ihre Stärken und Verbesserungspotenziale
- Definieren Sie langfristige Ziele
- Notieren Sie 20 Fragen bzw. Hürden, die zur Erreichung dieser Ziele beantwortet bzw. genommen werden müssen
- Formulieren Sie Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele
- Definieren Sie Teilziele, durch die sie Ihren langfristigen Zielen näherkommen
- Legen Sie die ersten Schritte zur Erreichung Ihrer übergeordneten Ziele fest

Nach dem Gespräch

Es ist äußerst wichtig, dass die Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden und das in der täglichen Arbeit auch deutlich wird. Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter zugesichert haben, sich über Weiterbildungsmöglichkeiten zu erkundigen oder Meetings mit anderen Abteilungen zu vereinbaren, dann kümmern Sie sich am besten zeitnah darum. Nichts führt bei Mitarbeitern schneller zu Wechselabsichten als Führungskräfte, die Entscheidungen oder Vereinbarungen einfach im Sande verlaufen lassen.

“ Nichts führt bei Mitarbeitern schneller zu Wechselabsichten als Führungskräfte, die Entscheidungen oder Vereinbarungen einfach im Sande verlaufen lassen. ”



SO FÜHREN SIE GUTE GEHALTSGESPRÄCHE

Das Gehalt steht immer ganz oben auf der Liste, wenn Mitarbeiter gefragt werden, was Ihnen wichtig ist. Eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter zufrieden sind, Ihr Bestes geben und dem Unternehmen treu bleiben.

Vorbereitung

Es kann verschiedene Anlässe für Gehaltsgespräche geben; auf Anfrage des Mitarbeiters oder zur jährlichen Gehaltsrunde in Ihrem Unternehmen. Wenn sich ein solcher Termin ergibt, sollten Sie unbedingt vorbereitet sein. Ein gut geführtes Gehaltsgespräch kann sehr großen Einfluss auf den Erfolg Ihres Teams haben.

Gehen Sie unvoreingenommen in das Gespräch hinein und ermöglichen Sie einen strukturierten und ehrlichen Austausch. Setzen Sie einen Termin an und bitten Sie Ihre Mitarbeiter, konkrete Gründe für eine verdiente Gehaltserhöhung vorzubereiten. Es ist wichtig, dass Sie die Themen vorgeben. Erstellen Sie daher eine detaillierte Agenda und schicken Sie einen groben Überblick an Ihren Mitarbeiter, damit die Erwartungen an das Gespräch auch auf dessen Seite klar sind.

Zur Vorbereitung auf das Gespräch:

- Informieren Sie sich bei Ihrem Hays- Ansprechpartner oder Ihrer Personalabteilung darüber, welches Gehalt auf dem Markt für die jeweilige Position üblich ist. Alternativ können Sie auch den Hays Gehaltsvergleich verwenden: hays.de/gehaltsvergleich
- Analysieren Sie anhand früherer Beurteilungen und Gehaltsgespräche, welche Fortschritte Ihr Mitarbeiter gemacht hat
- Verlassen Sie sich nicht auf Leistungen, die in der Vergangenheit erbracht wurden, sondern prüfen Sie, ob seit dem letzten Gespräch bzw. seit Beginn der neuen Tätigkeit kontinuierlich eine gute Leistung erbracht wurde
- Stellen Sie sich dafür folgende Fragen: Wurden die ursprünglichen Ziele, die der Position zugrunde liegen, erreicht? Welche Ergebnisse wurden erreicht?
- Hat der Mitarbeiter durch spezielle Fähigkeiten einen Mehrwert geschaffen, die Produktivität gesteigert oder für das Unternehmen in bestimmter Hinsicht Geld eingespart?
- Sind sein Auftreten und Verhalten stets von Professionalität geprägt?
- Wie schnell bearbeitet der Mitarbeiter besondere Anfragen und/oder dringende Aufgaben?
- Hat er zusätzliche Verantwortung übernommen?
- Hat er Überstunden geleistet?

Das Gespräch

Sorgen Sie für ein konstruktives Gespräch und eine entsprechend positive Atmosphäre, sonst lässt sich der Mitarbeiter eventuell einschüchtern. Halten Sie sich an die vereinbarte Agenda und gehen Sie auf die folgenden Themen ein:

- Sprechen Sie das aktuelle Gehalt des Mitarbeiters und seine Gehaltsvorstellungen an
- Fragen Sie nach konkreten Gründen, die eine Gehaltserhöhung rechtfertigen
- Fragen Sie, inwiefern er die Erwartungen in Bezug auf Aufgaben und Ziele seines Stellenprofils übertroffen hat
- Gehen Sie auch auf die marktüblichen Gehälter ein, die Sie im Vorfeld in Erfahrung gebracht haben
- Sprechen Sie über Fortschritte in Bezug auf definierte Ziele
- Thematisieren Sie alle Bereiche, in denen der Mitarbeiter die Erwartungen übertroffen oder nicht erfüllt hat

Im Anschluss

Teilen Sie Ihrem Mitarbeiter verbindlich mit, bis wann er mit einer Antwort rechnen kann, und vereinbaren Sie gegebenenfalls einen Folgetermin. Möglicherweise brauchen Sie Zeit, um die Gehaltsforderung zu überdenken, sich mit Kollegen auszutauschen oder mit einem Berater über Ihre finale Entscheidung zu sprechen.



Die Entscheidung

Gehen Sie nach dem Gespräch alle angesprochenen Punkte durch und wägen Sie ab, ob der Gehaltswunsch des Mitarbeiters gerechtfertigt ist. Denken Sie gründlich über Ihre Entscheidung nach. Manche Menschen deprimiert es sehr, wenn Sie das Gefühl haben, sich unter Wert zu verkaufen, was sich wiederum negativ auf ihre Motivation auswirken kann. Wo liegen Ihre Prioritäten? Denken Sie an die mittel- und langfristigen Konsequenzen Ihrer Entscheidung.

Eine Gehaltserhöhung gewähren

Durch eine Gehaltserhöhung werden Mitarbeiter für gute Leistungen belohnt und in ihrem positiven Auftreten gestärkt. Darüber hinaus erhöht sich auch die Produktivität und Loyalität des Mitarbeiters, wenn ihm erst einmal bewusst wird, dass er von Ihnen sowie dem Unternehmen geschätzt wird.

Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung gewähren, halten Sie sich an folgende Taktik, um sicherzustellen, dass er seine Motivation weiterhin aufrecht erhält:

- Legen Sie bis zum nächsten Gespräch höhere und anspruchsvollere Ziele fest
- Geben Sie ihm neue Projekte und Verantwortlichkeiten
- Kündigen Sie die nächste Leistungsbeurteilung an, um anhaltendes Interesse an seiner Weiterentwicklung zu zeigen

Eine Gehaltserhöhung ablehnen

Haben Sie keine Angst, dass Ihnen die Ablehnung der Gehaltserhöhung negativ angerechnet wird, sondern sehen Sie diese Entscheidung als Anlass für den Mitarbeiter, noch mehr an seiner Leistung zu arbeiten, also als eine Art Motivationsschub.

Führen Sie ein konstruktives und offenes Gespräch, in dem Sie ihn dazu ermutigen, noch mehr Gas zu geben und konsequenter an seinen Zielen zu arbeiten, damit er dann bei der nächsten Gehaltsrunde berücksichtigt wird. Zur Erklärung Ihrer Entscheidung kann folgende Vorgehensweise hilfreich sein:

- Erläutern Sie, was Sie zu Ihrer Entscheidung bewogen hat, und führen Sie konkrete Gründe an.
- Legen Sie neue Ziele fest, deren Erreichung für die Gehaltserhöhung erforderlich ist, und setzen Sie einen Termin zur erneuten Beurteilung an.
- Legen Sie mit viel Feingefühl dar, wie sich der Mitarbeiter verbessern kann und wie Sie ihn dabei unterstützen können.
- Bekräftigen Sie nochmals seinen Wert für das Unternehmen.
- Stehen Sie Ihrem Mitarbeiter in der Zeit danach unterstützend und beratend zur Seite, um ihn auf den richtigen Weg zu bringen.

Trotz allem kann es passieren, dass Ihre Entscheidung den Mitarbeiter so sehr belastet, dass er Wechselabsichten entwickelt und schlussendlich sogar das Unternehmen verlässt. Falls es soweit kommen sollte, haben Sie immer noch die Möglichkeit, einen neuen Mitarbeiter einzustellen, der mehr Effizienz an den Tag legt. Denn eines ist klar: Wenn Ihr Mitarbeiter so reagiert, hat er keine Freude mehr an seiner aktuellen Position und dann ist es an der Zeit, jemanden zu finden, der einfach besser passt.

An Entscheidungen festhalten

Erinnern Sie sich an Ihre ursprünglichen Beweggründe. Wenn Sie Ihre Meinung ändern und die Gehaltserhöhung doch noch gewähren, nur um Ihren Mitarbeiter zu besänftigen, werden die angesprochenen Punkte, die zu Ihrer ursprünglichen Entscheidung geführt haben, dann plötzlich verschwinden? Vermutlich nicht. Bleiben Sie bei Ihrer Entscheidung. Vertrauen Sie auf Ihr Urteilsvermögen.

Genau deshalb sollten Sie unbedingt die Konsequenzen bedenken, bevor Sie Ihre Entscheidung verkünden. Vielleicht hatte der Mitarbeiter einfach keine Ahnung, dass seine Leistung hinter Ihren Erwartungen zurückgeblieben ist. Wenn Sie den Mitarbeiter dann mit einer konstruktiven Begründung in die richtige Richtung schubsen, stellt sich die Situation gleich als viel positiver dar.

Eine Gehaltserhöhung sollte nicht nur als Anerkennung bisheriger Leistungen betrachtet werden, sondern auch als Investition in die Zukunft und in Mitarbeiterbindung. Mitarbeiter fühlen sich durch diese geschätzt und verfolgen ihre Karriere innerhalb des Unternehmens mit noch mehr Begeisterung. Und damit steigt auch die Motivation, noch bessere Leistung zu erbringen.

Stellen Sie sicher, dass sich Ihre Teams kontinuierlich weiterentwickeln, denn das ist enorm wichtig und kann den entscheidenden Unterschied zwischen einem zufriedenen und loyalen Mitarbeiterstab und einem unzufriedenen Team mit einer hohen Fluktuation ausmachen. Denken Sie daran, dass Führungskraft und Mitarbeiter in einer wechselseitigen Beziehung stehen. Je mehr Aufmerksamkeit und Interesse Sie Ihren Mitarbeitern schenken, desto mehr Leistung und Loyalität bekommen Sie auch zurück.

**Für weitere Informationen zu den Themen
Mitarbeiterbindung, Beurteilungsgespräche und
Teamerweiterung wenden Sie sich einfach an Ihren
Hays-Ansprechpartner: hays.de/standorte**