

Interview mit Herbert Mühlenhoff

Employee-Relation aufbauen

Frage: Wie lässt sich der Trend erklären, dass die Loyalität vieler Mitarbeiter abnimmt und die innere Kündigung zunimmt?

Antwort: Ein Arbeitsvertrag ist auch ein psychologischer Vertrag, in dem „Arbeit gegen Geld“ getauscht wird, aber auch „Loyalität gegen Arbeitsplatzsicherheit“. Die Mitarbeiter erleben derzeit verstärkt, dass Arbeitgeber ihrerseits die Loyalität aufkündigen. Mitarbeiter müssen gar nicht selbst an ihrem Arbeitsplatz mit Entlassungen konfrontiert sein, sie spüren ein allgemeines Klima der Verunsicherung, lesen in den Medien Berichte über Arbeitsplatzverlagerung u.a. Dies führt dazu, dass sie um ihre berufliche und materielle Existenz fürchten. Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz nicht mehr als sicher empfinden, überlegen vielmehr, ob sie Chancen haben, das Unternehmen freiwillig zu verlassen, um sich einen sicheren Arbeitsplatz zu suchen. Und auch wenn ein Stellenwechsel in der momentanen Situation vielleicht nicht so einfach möglich ist, so gehen sie dann beim nächsten Konjunkturaufschwung zu einem Arbeitgeber, der für ihre Loyalität Arbeitssicherheit bietet. Nicht bei allen Mitarbeitern wächst die Wechselbereitschaft, andere gehen in die innere Kündigung und stellen ihre volle Arbeitskraft nicht mehr zu Verfügung.

Frage: Wie kann der Loyalitätsverlust aufgefangen werden?

Antwort: Hier gibt es keinen goldenen Weg, aber einige Regeln für das Personalmanagement, die, wenn sie beachtet werden, den Loyalitätsverlust – und damit auch Produktivitätsverlust – eindämmen können. Da die Unternehmen Loyalität nicht mehr in dem Maße gewährleisten können, sind sie gut beraten, zumindest den Faktor „Employability“ in ihre Personalarbeit einzubeziehen. Dies besagt, dass die Mitarbeiter über die kurzfristigen unternehmensinternen Anforderungen hinaus soweit qualifiziert werden, dass sie den Marktanforderungen entsprechen. Daneben ist aber auch eine faire Trennungskultur, die über eine Abfindung hinaus geht, ein deutliches Sig-

nal. Beispielsweise durch eine klare Unternehmenskommunikation sowie die Investition in eine Outplacementberatung, die in hohem Maße eine Anschlussbeschäftigung gewährleistet. Sie vermittelt den Nicht-Betroffenen, dass sie nicht von heute auf morgen auf die Straße gesetzt werden.

Frage: Sind die derzeit zahlreich entstehenden Transfergesellschaften in diesem Zusammenhang zu werten?

Antwort: Auch die Übernahme von Mitarbeitern in eine Transfergesellschaft stellt eine solche Maßnahme dar. Hier werden Mitarbeiter darauf vorbereitet, sich dem Markt zu stellen. Dabei wird die normale Kündigungsfrist häufig deutlich verlängert und eine professionelle Unterstützung für die Bewerbungskampagne oder sogar für erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.



Herbert Mühlenhoff, Dipl.-Ökonom, ist seit 20 Jahren als Coach und Berater tätig. 1990 gründete er die Managementberatung Mühlenhoff + Partner GmbH, mittlerweile mit 12 Büros in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die mit 60 Mitarbeitern u.a. Outplacement-Beratungen für zumeist internationale Konzerne durchführt. Zudem ist er Global Chairman eines Zusammenschlusses von mehr als 30 Unternehmen unter der Firmierung arbora Global Career Partners mit 200 Standorten in 30 Ländern.

www.muehlenhoff.de

Frage: Wie sieht eine gute Unternehmenskommunikation in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten aus?

Antwort: Sehr wichtig ist eine transparente Kommunikation in Krisenzeiten. Zum einen müssen die Gründe für Entlassungen nachvollziehbar intern kommuniziert werden. Auf gar keinen Fall sollten sie durch Gerüchte in den Medien verunsichert werden, sondern müssen erster Hand durch die Unternehmenskommunikation informiert werden. Zum anderen muss an die verbleibenden Mitarbeiter gedacht werden. Sie fragen sich nach ihren Zukunftschancen im Unternehmen. Hier ist das Management gefordert, mit den Einzelnen klar über ihre Karrierechancen zu sprechen. Häufig kündigen in unsicheren Zeiten die Leistungsträger zuerst, wenn es nicht gelingt, sie zu motivieren und ihnen Entwicklungen im Unternehmen aufzuzeigen.

Frage: Das Personalmanagement wird in schwierigen Zeiten oft nur als Überbringer schlechter Nachrichten wahrgenommen. Wie können die HR-Verantwortlichen Sicherheit geben, bzw. ändern sich die Aufgaben der HR-Verantwortlichen?

Antwort: Sicherheit können die Personalverantwortlichen auch nicht versprechen, aber sie können Vertrauen aufbauen. Die transparente Kommunikationspolitik ist eine wichtige Säule, ein Bestandteil einer guten Unternehmenskultur.

In den vergangenen Jahren haben sich die Begriffe „Investor Relation“ sowie „Customer Relation“ etabliert. Ich sehe die Notwendigkeit, dass zukünftig auch mit den Mitarbeitern im Unternehmen „Employee Relation“ aufgebaut wird, um durch regelmäßige Informationen über die Strategie und die Situation des Unternehmens die Verbundenheit mit dem Unternehmen aufrechtzuerhalten und auch ein Höchstmaß an Commitment der Mitarbeiter zu erhalten.

Frage: Verlangt dies nicht ein gänzlich anderes Verständnis der Personalarbeit?

Antwort: Ein wesentlicher Grund für den Loyalitätsverlust, der aber auch den positiven Aspekt beinhaltet, das Beschäftigungsverhältnisse nicht mehr emotional überhöht werden, ist die fehlende Langfristigkeit der erkennbaren Unternehmenspolitik.