

Erfolgreiche Mitarbeiterbindung

Gunther Wolf

Stichwörter

Mitarbeiterbindung, Retention, Motivation, War for Talents, Potenzialanalyse, Loyalität, Engagement, Employer Branding, Arbeitgeberattraktivität, Leistungsträger, Spitzenkräfte, Anreizsysteme, Personalstrategie, Humankapital, Unternehmenswert, Kompetenz, Humanvermögen, Personalcontrolling, Werttreiber, Human Resources, Mitarbeiterbeurteilung, Performance Management, Wertschöpfung, Shareholder Value, Potenzial, Humankapitalportfolio, Führung, Balanced Scorecard, Vergütungssystem, Incentive

Abstract

Der in manchen Branchen und Regionen bereits erkennbare Mangel an Fach- und Führungskräften ist nur die Spitze des Eisbergs. Gerade mittelständische Unternehmen sind gefordert, unverzüglich die erforderlichen Veränderungen im Bereich des Personalmanagements in Angriff zu nehmen: Im „Kampf um die Talente“ wird die künftige Überlebensfähigkeit vieler Betriebe davon abhängen, ob es ihnen gelingt, die Kollision mit den gewaltigen Kostenblöcken zu verhindern, die durch Fluktuation und mangelnde Mitarbeiterbindung entstehen. Der Beitrag zeigt Wege auf, wie Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen, die richtigen Mitarbeiter binden, die Produktivität nachhaltig steigern, erzielte Veränderungen des Unternehmenswertes nachweisen und gewinnbringend nutzen können.

1. Kann der Mittelstand den „War for Talents“ gewinnen?

Ein kurzer Blick auf den Arbeitsmarkt genügt, um tiefschwarze Wolken am Himmel für den Mittelstand zu erkennen. Auf der einen Seite zeigt die immer noch hohe Arbeitslosenquote, dass es in großer Zahl Personen gibt, die für die Arbeitgeber schnell verfügbar sind. Diese besitzen jedoch zu einem großen Teil lediglich Qualifikationen für die Ausübung von Tätigkeiten, die in „Niedriglohnländern“ zu weitaus geringeren Kosten erbracht werden. Auf der anderen Seite mangelt es an ausreichend qualifizierten und zugleich hoch motivierten Fach- und Führungskräften. Erst recht fehlen begabte Nachwuchs- und Spitzenkräfte:

- Spezialisten mit erfolgskritischen Kompetenzen,
- besonders leistungsstarke Mitarbeiter und
- Top-Talente bzw. Talente.

Diese können sich ihren Wunsch-Arbeitgeber unter den vielen angebotenen Stellen aussuchen. Dabei zeigt sich, dass mittelständische Betriebe hier häufig das Nachsehen haben.

Es ist anzunehmen, dass sich diese Kluft zwischen gefragten und nicht gefragten Kompetenzen angesichts des Wandels in Wirtschaftssituation, Mobilität und gesellschaftlichen Werten in den nächsten Jahren noch weiter vergrößern wird. Der Personalabbau wird weiterhin insbesondere diejenigen treffen, deren Fähigkeiten hierzulande in immer geringerem Maße benötigt werden. Öffentlichkeitswirksame „Rettungsaktionen“ seitens des Staates und der Politik können diese Entwicklung auf längere Sicht nicht verhindern. Derart künstlich erzeugte Nachfrage verschleiert lediglich den Blick auf die am Arbeitsmarkt tatsächlich gefragten Kompetenzen und führt selbst diejenigen Arbeitnehmer in die Irre, die engagiert nach Aus- oder Weiterbildung in Berufsbildern und Kompetenzen mit Zukunft und hoher Beschäftigungschance suchen.

Bedingt durch die Altersstruktur in Deutschland ist obendrein mit einer sinkenden Zahl junger Erwerbstätiger zu rechnen. Ab dem Jahre 2009 beginnt die unaufhaltsame Umkehrung des Verhältnisses von den Arbeitsmarkt verlassenden Kräften zu den neu eintretenden. Standen noch 1985 rund drei 20-jährige Menschen in Deutschland einem 65-jährigen gegenüber, ist in den nächsten Jahren erstmals mit Gleichstand zu rechnen. In etwa 20 Jahren liegt das Verhältnis bei 1:2, pro 20-jährigen Bundesbürger werden zwei andere das Rentenalter erreichen.

Im zunehmend globalen Wettbewerb um Talente werden sich zudem viele der Nachwuchs- und Spitzenkräfte den Wunsch erfüllen, ins Ausland zu gehen [1]. Sie werden dem hiesigen Arbeitsmarkt noch zusätzlich entzogen.

Das Ringen um die begehrten Kräfte wird somit an Brisanz gewinnen.

Haben mittelständische Unternehmen dabei überhaupt eine Chance? Oder müssen sie nehmen, was die Großen übrig lassen? Es sind doch besonders die in der breiten Öffentlichkeit bekannten Unternehmen, die am Arbeitsmarkt eine hohe Anziehungskraft ausüben. Bei den jährlichen Befragungen der Hochschulabsolventen stehen Global Players und DAX-Unternehmen ganz oben auf der Wunschliste. Automobil-Unternehmen wie BMW, AUDI oder Porsche sind durchweg besonders gefragt. Das unterscheidet die Absolventen keineswegs von erfahrenen oder von anders ausgebildeten Fach- und Führungskräften [2].

Als „Sprungbrett“ in die großen Konzerne nutzen die BWL-Absolventen gern bekannte Prüfungs- und Consulting-Unternehmen. Auch der Mittelstand kommt insbesondere dann in Frage, wenn von hier aus Kontakte in eines der attraktiven Zielunternehmen hergestellt werden können. Viele mittel-

ständische Automobilzulieferer scheinen sich schon damit abgefunden zu haben, dass sie regelmäßig die besten Fachkräfte, Kaufleute und Ingenieure an ihre Kunden verlieren. Häufig geschieht dies gerade nach hohen Ausbildungs-, Einarbeitungs- und Fortbildungsinvestitionen. „Damit haben wir einen noch persönlicheren Draht zum Kunden“, redet man sich den Verlust und die Folgekosten schön. Soll der Personaler eben einen Neuen besorgen.

Gerade hier wird es jedoch knifflig. So schnell wie noch vor Jahren kann der Personaler die Spitzenkräfte nicht mehr besorgen. Die Arbeitsmarktsituation befindet sich mächtig im Wandel.

2. Der aktuelle Stand im Mittelstand

Unternehmen, die auf mittel- bis langfristige Ertragsverbesserungen abzielen, ergreifen schon heute effektive Maßnahmen. Sie identifizieren systematisch ihre strategisch bedeutsamen Leistungs- und Potenzialträger. Sie sorgen schon jetzt für Bedingungen, um die Performance, Loyalität und Verbundenheit der erfolgskritischen Kräfte zum Unternehmen zu fördern.

2.1 Wie verbunden fühlen sich Ihre Mitarbeiter?

Einige Unternehmen checken durch neutrale Mitarbeiterbefragungen, wie viele ihrer Mitarbeiter sich an das Unternehmen gebunden fühlen. Einen Gesamtüberblick über den Stand der Dinge in deutschen Unternehmen liefern verschiedene Studien z.B. der Engagement Index von Gallup [3] oder das Arbeitsklima-Barometer des IFAK [4].

Gallup befragt seit Jahren repräsentativ Beschäftigte in verschiedenen Ländern nach ihrer Loyalität. Wie bei der aktuellen IFAK-Studie auch werden die Befragten entsprechend ihrer Antworten in drei Gruppen unterteilt (vgl. Abb. 1):

Schwarz: 19 % (IFAK: 22 %) der Arbeitnehmer verspüren keine oder gar eine negative emotionale Bindung an das Unternehmen. Sie haben die „innerliche Kündigung“ bereits vollzogen.

Grau: In der zweiten Gruppe finden sich mit 68 % (IFAK: 63 %) die meisten Mitarbeiter. Arbeitnehmer im grauen Mittelfeld verhalten sich passiv und „tun nur, was sie müssen“. Sie verrichten Dienst nach Vorschrift.

Weiß: Emotional stark an das Unternehmen gebundene Mitarbeiter, die zum Erfolg des Unternehmens in besonders engagierter Weise beitragen, bilden mit 13 % (IFAK: 15 %) aktuell die kleinste Fraktion.

Damit belegen die deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich einen der hinteren Plätze. In den USA beispielsweise überwiegt zwar ebenfalls das graue Mittelmaß, allerdings mit nur 56 %. Die amerikani-

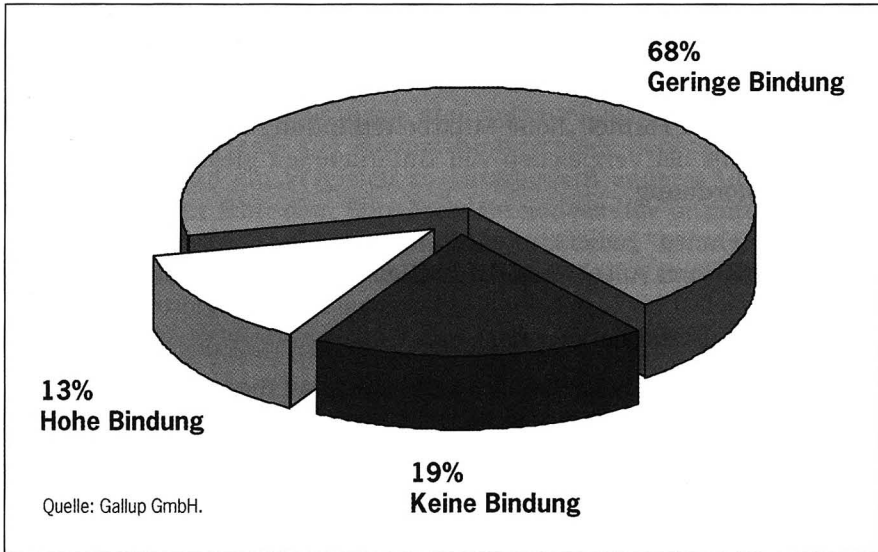


Abbildung 1: Mitarbeiterbindung in Deutschland 2006

schen Unternehmen können auf doppelt so viele Mitarbeiter mit hoher Bindung und hohem Engagement (29 %) zählen wie die Arbeitgeber hierzulande [5].

Die gute Nachricht der Studien für den Mittelstand: Je größer das Unternehmen, desto größer die Anteile der „Schwarzen“ und „Grauen“. Der Anteil der Mitarbeiter mit hoher Loyalität und Engagement ist in mittelständischen Unternehmen deutlich höher als in großen Konzernen.

Fast noch interessanter sind Ergebnisse von Befragungen auf Arbeitgeberseite. Noch immer geben sich viele Unternehmensleitungen der trügerischen Illusion hin, ihre Arbeitsplätze und ihre Unternehmenskultur seien attraktiv. „Wenn die Bewerber (... Mitarbeiter ...) nur wüssten, wie gut sie es bei uns hätten!“ Kaum eine Unternehmensleitung schätzt die Lage im eigenen Betrieb bezüglich Motivation und Bindungsintensität auch nur annähernd richtig ein.

2.2 Mitarbeiterbindung rauf, Fluktuationsquote runter?

Verschiedenen Analysen zufolge pendelt die durchschnittliche Fluktuationsrate in Deutschland um 10–14 % pro Jahr [6], bei Spitzenkräften sogar um 40 %. Es liegt die Vermutung nahe, dass Austritte in Unternehmen mit einem hohen Anteil „weißer“ Mitarbeiter seltener sind als in jenen mit wenig gebundenen Kräften. Tatsächlich ist aber die Fluktuationsrate im Mittelstand mit rund 20 % (Spitzenkräfte: ca. 60 %) etwa doppelt so

hoch wie bei Großunternehmen, obgleich sie deutlich bessere Werte im Hinblick auf Arbeitnehmerloyalität und -engagement verzeichnen können.

Offenbar gilt die Formel „hohe Mitarbeiterbindung $\Rightarrow$ niedrige Fluktuation“ allenfalls bei Vergleichen von Unternehmen gleicher Imageklasse und Größenordnung.

Großunternehmen genießen jedoch einen höheren Bekanntheitsgrad und ein positiveres Ansehen in der breiten Öffentlichkeit und sind daher in der Lage, selbst hoch emotional gebundene und engagierte Mitarbeiter aus dem Mittelstand herauszuziehen.

Gegen die Sogkraft der großen Konzerne auch auf die begehrten Spitzenkräfte können mittelständische Betriebe nur in beschränktem Maße mit Maßnahmen der Mitarbeiterbindung antreten. Sie können nicht im gleichen Maße z.B. Auslandsaufenthalte, Job Rotation oder alternative Karrierepfade bieten.

Und doch kann ein systematisches Mitarbeiterbindungs-Management auf drei Wegen auch in mittelständischen Betrieben zur Senkung der ungewollten Fluktuation beitragen:

1. Retention-Maßnahmen können verhindern, dass gefragte Mitarbeiter zu anderen Unternehmen gleicher Größenordnung wechseln.
2. Die Sogkraft großer Konzerne können mittelständische Unternehmen mildern, in dem sie sich in einer Region oder in einer bestimmten Branche mit dem Aufbau einer Marke als Arbeitgeber („Employer Branding“) und der öffentlichkeitswirksamen Darstellung ihrer Bindungsmaßnahmen ein hohes Ansehen und ein gutes Image verschaffen.
3. Sie können durch gezielte Ausrichtung der Bindungsmaßnahmen auf Top-Talente, leistungsstarke Mitarbeiter und gefragte, spezialisierte Fachkräfte dafür sorgen, dass es eher die Grauen und Schwarzen sind, die das Unternehmen verlassen.

2.3 Selektiv binden: Ungewollte Fluktuation senken

Es wäre sicher der falsche Ansatz, die Fluktuationsquote eines Unternehmens pauschal senken zu wollen. Zum einen sind gerade die hoch und anhaltend wirksamen Verbleibsanreize wie etwa Belegschaftsaktien oder zur Verfügung gestellte Immobilien zu kostspielig, um sie allen Mitarbeitern anzubieten. Zum anderen hat sich nicht die absolute Belohnung als besonders wirkungsvoll bezüglich Bindung und Motivation herausgestellt, sondern die relative.

Denn Spitzenkräfte vergleichen sich vornehmlich mit Kollegen, deren Leistungen und Arbeitsergebnisse sie gut einschätzen können. Erhalten diese die gleichen Belohnungen? Genießen sie dieselben Benefits, also Vergünstigungen, Zuwendungen und Annehmlichkeiten? Oder wurden Leistungs-, Kompetenz- und Potenzialunterschiede berücksichtigt? Weit- aus seltener wird ein Vergleich zu Mitarbeitern anderer Unternehmen gezogen. Hierfür fehlt dem Einzelnen die notwendige unmittelbare und verlässliche Informationsbasis. Denn die in anderen Unternehmen herrschenden Anforderungs- und Leistungsniveaus kennt man nur aus zweiter Hand.

2.4 Mitarbeiterzufriedenheit: Die Mischung macht's!

Belohnungen und Benefits sind extrinsische Formen der Anreizgebung, sie kommen von außen, nicht aus dem Individuum selbst. Zufriedenheit hingegen, noch mehr die Begeisterung oder der „Spaß“ – im Sinne von Freude an den Aufgaben, an Zusammenarbeit, an Firmenzugehörigkeit, an Leistungen und Erfolgen – kommt von innen und sind intrinsische Anreize.

Extrinsische und intrinsische Anreize sind sehr interdependent. Extrinsische Anreize sind z.B. in der Lage, intrinsische Motivation zu wecken oder zu verstärken. Mancher hält Gewohnheiten oder Verhaltensweisen, die er durch den Einfluss extrinsischer Anreize kennen gelernt hat, aus innerem Antrieb ein ganzes Leben lang bei.

Retention Management verfolgt daher nicht ausschließlich das Ziel, eine hohe durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Durch selektives Setzen von Verbleibsanreizen ist die höchste Kosten-Nutzen-Relation [7] zu erzielen. Es geht darum, Top-Talente, gefragte Spezialisten und besonders leistungsstarke Mitarbeiter zu binden und für das Unternehmen zu begeistern!

Doch auch nicht selektive Annehmlichkeiten zur Steigerung der durchschnittlichen/allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit können sinnvoll sein. Denn sie wirken sich positiv auf das Betriebsklima und, sofern sie ausreichend nach außen kommuniziert werden, auf das Unternehmensimage in der Branche oder in der Region aus. Dies verbessert wiederum die Ausgangslage, auch die Spitzenkräfte zu binden.

Das Finden einer dem Unternehmen angepassten Mischung aus selektiven und breit gestreuten Maßnahmen sowie aus Aktivitäten zur Sicherung von Mitarbeiterzufriedenheit und solchen zur Erzeugung von Mitarbeiterbegeisterung, ist eine der wichtigsten Aufgaben, um für das Unternehmen die benötigten Mitarbeiter zu gewinnen.