

Befragung von Unternehmensberatungen
- November 2008 -

Mitarbeiter-Bindung

Kurzbericht der Ergebnisse



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.



Zusammenfassung

Der vorliegende Kurzbericht stellt die Ergebnisse einer von dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und der Strategie- und Managementberatung WOLF im Vorfeld des Deutschen Beratertages 2008 durchgeführten Befragung von Unternehmensberatungen vor.

Thema der Befragung sind die Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern in Unternehmensberatungen. Dabei liegt ein Augenmerk auf folgenden Aspekten:

- Welche Zielrichtungen verfolgen Unternehmensberatungen bei der Bindung von Mitarbeitern?
- Haben sie Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneten Personals?
- Liegt ein hoher Fluktuationsgrad vor?
- Welche Instrumente zur Analyse der zu bindenden Zielgruppen kommen zum Einsatz?
- Wie wird die für die Fluktuation entscheidende Mitarbeiterzufriedenheit ermittelt?
- Wie systematisch werden die Bedarfe der zu bindenden Zielgruppen erhoben?
- Welche Aktivitäten zur Bindung von Mitarbeitern werden als geeignet angesehen?
- Welche Bindungsmaßnahmen wurden bereits ergriffen?

Ergebnisse

Eine deutliche Mehrheit der teilnehmenden Unternehmensberatungen erachtet Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern als sehr wichtig. Beratungen bemängeln die häufig unzureichende qualitative Eignung der Bewerber und sind der Ansicht, dass ihnen auch quantitativ nicht in ausreichendem Maße Personal auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Der Fluktuationsgrad wird jedoch nicht als hoch empfunden.

Unter den Zielrichtungen, für die die Bindung der Mitarbeiter einen Ausgangspunkt bildet, ist insbesondere die Steigerung der *Arbeitgeberattraktivität* bedeutsam.

Mit Maßnahmen, die der Steigerung der Performance, der Verbleibsrate und der Bindung von Potenzialträgern, Hoch- und Höchstleistern dienen, sind Beratungsfirmen gut ausgestattet – wenn auch die eigenen Zielvorstellungen noch um einiges höher liegen. Bereits im Hinblick auf die Umsetzung der von den Beratungen selbst als besonders bindungswirksam angesehenen Maßnahmen besteht großer Nachholbedarf. Es dürfte indes spannend werden, ob diese Bindungsmaßnahmen überhaupt die Werte, Ziele und Bedürfnisse der Belegschaft treffen, damit sich die gewünschte Wirkung entfalten kann. Möglicherweise sehr aktuelle Bedürfnisse der Berater, die dem Kontext der Work-Life-Balance zuzuordnen sind, stehen derzeit nicht im Fokus der Manager von Beratungsunternehmen.

Im Hinblick auf systematische Verfahren zur *Identifizierung* der Zielgruppen bestehen nicht unerhebliche Chancen zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb am Arbeitsmarkt im Kampf um die besten Mitarbeiter. Noch mehr gilt dies für die in Consultingfirmen bislang nahezu gänzlich ausgebliebene Identifizierung von Inhabern erfolgskritischer Funktionen und von gefragten Spezialisten.

Bindungsmaßnahmen können derzeit in den meisten Beratungsinstituten daher nur weitgehend unselektiv und somit zu hohen *Kosten* an alle Mitarbeiter ausgeschüttet werden. Im Hinblick auf Instrumente für das systematische Erfassen und Auswerten sowohl der Zufriedenheit als auch der Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen bestehen weitere Optimierungspotenziale, die sich insbesondere auf den jeweilig zu erwartenden *Nutzen* richten.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Wirtschaftlichkeit von personalwirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmensberatungen sind künftig tief greifende Veränderungen im Bereich der Aktivitäten zur Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter zu erwarten.

Inhalt

Zusammenfassung	2
Inhalt	3
Design der Studie	4
Stichprobe	5
Ergebnisse	7
Allgemeine Fragen zur Mitarbeiterbindung	7
Die Bedeutung der Firmengröße für die Mitarbeiterbindung	8
Identifizieren der Zielgruppen von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen	10
Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit	11
Ermittlung von Mitarbeiterbedürfnissen	13
Eignung und Einsatz von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen	14
Die 10 bestgeeigneten Maßnahmen	15
Die Bedeutung der Firmengröße für die Einschätzung der Top Ten Bindungsmaßnahmen	16
Fazit	20
Anhang	21
Fragebogen	21
Einladungs-E-Mail	23

Design der Studie

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Mangels an qualifiziertem Personal bemühen sich Betriebe aller Branchen und Regionen, mit Maßnahmen und Leistungen den Grad der Mitarbeiterbindung zu verstärken.

Sie schaffen hiermit die Basis für weitergehende arbeitgeberseitige Aktivitäten, die insbesondere den Zielen der Steigerung von Unternehmensperformance, Arbeitgeberattraktivität und Verbleibsrate dienen.

Die Branche der Unternehmensberatungen verzeichnete in den Jahren 2007 und 2008 (1. Halbjahr) enorme Umsatzzuwächse zu. Mit der zunehmenden Nachfrage der Betriebe nach Beratungsleistungen geht auch bei Consultingunternehmen ein erhöhter Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern einher.



Mitarbeiterbindung: Basis für die Steigerung von Verbleibsrate, Attraktivität und Performance

Die vorliegende Studie soll klären, ob Unternehmensberatungen bereits hohe Fluktuation verzeichnen und inwieweit sie auf Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneten Personals stoßen.

Gerade die fragten Kräfte nutzen Unternehmensberatungen oftmals insbesondere als "Sprungbrett" in leitende Funktionen großer Unternehmen und Konzerne.

Es soll erhoben werden, welche Maßnahmen als geeignet angesehen werden, um Mitarbeiter in Unternehmensberatungen zu binden und welche davon bereits Einsatz finden.

Wenn unter Kosten-Nutzen-Erwägungen ein Mix aus verschiedenen Bindungsaktivitäten erfolgen soll, die sich zum Teil auf bestimmte Mitarbeiter, z. B.

- ⇒ Inhaber erfolgskritischer Funktionen,
 - ⇒ Spezialisten mit am Arbeitsmarkt besonders schwer verfügbaren Kompetenzen
 - ⇒ besonders leistungsstarke Mitarbeiter ("Top Performer") und
 - ⇒ Top-Talente ("High Potentials") bzw. Talente ("Potenzialträger")
- und zu einem anderen Teil auf alle Mitarbeiter richten, sind diese Zielgruppen zu identifizieren.

Es soll ermittelt werden, ob systematische Verfahren zur Analyse der Zielgruppen und zur Identifizierung der für diese jeweilig geeigneten Bindungsmaßnahmen Einsatz finden.

Für die Verbesserung der Verbleibsrate spielt insbesondere der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit eine zentrale Rolle. Je zufriedener sich die jeweilige Zielgruppe präsentiert, desto geringer ist deren Fluktuation. Liegt ein als "Begeisterung" für Stelle, Umfeld und Unternehmen zu charakterisierender Zustand vor, dürfte der niedrigstmögliche Stand der Fluktuationsrate als erreicht gelten.

Die Studie soll aufschlüsseln, ob und ggf. mit welchen Instrumenten sich das Top Management der Unternehmensberatungen über den Stand und die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit informiert.

Stichprobe

Die Befragung wurde am 23.10.2008 im Vorfeld des Deutschen Beratertages 2008 von dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. an die angemeldeten Unternehmen per E-Mail versendet. Somit wurden BDU-Mitgliedsunternehmen ebenso befragt wie die keinem oder anderen Dachverbänden angeschlossene Beratungsunternehmen.

Die Antworten spiegeln daher die Sichtweisen des Managements von Consultingfirmen sowie – sofern vorhanden – der jeweiligen HR-Verantwortlichen wider.

An der Studie beteiligten sich rund 40 verschiedene Beratungsunternehmen. Dies entspricht einer Teilnahmequote von rund 24 Prozent. Diese für eine E-Mail-Befragung vergleichsweise hohe Quote legt die Vermutung nahe, dass das Thema "Mitarbeiterbindung" für nicht wenige Consultingunternehmen von besonderer Bedeutung ist.

Teilnahme an der Befragung

	Anzahl	% Gesamt
Bruttostichprobe	158	100,00%
Teilgenommen	38	24,05%

An den Antworten zu der Frage nach der Beschäftigtenzahl wird erkennbar, dass sich keine Einzelberater und keine Beratungsunternehmen mit weniger als 6 Beschäftigten an der Befragung beteiligten. Dies war im Hinblick auf den zentralen Untersuchungsgegenstand durchaus zu erwarten.

Betriebsgröße (nach Mitarbeiterzahl)

	Anzahl	%-Anteil
0 - 5 Mitarbeiter	0	0,00%
6 - 19 Mitarbeiter	10	26,32%
20 - 49 Mitarbeiter	11	28,95%
50 und mehr Mitarbeiter	13	34,21%
keine Angabe	4	10,53%
Gesamt	38	100,00%

Ebenso erwartungsgemäß ist der Anteil der Beratungsunternehmen, deren Beschäftigtenzahl in den letzten drei Jahren gestiegen war, bei den Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligten, höher als bei den Beratungsunternehmen in Deutschland insgesamt.

Veränderung der Beschäftigtenzahl (letzte 3 Jahre)

	Anzahl	%-Anteil
gestiegen	25	65,79%
unverändert	7	18,42%
gesunken	3	7,89%
keine Angabe	3	7,89%
Gesamt	38	100,00 %

Bei der Frage nach den Beratungsfeldern, in denen die jeweilig teilnehmende Unternehmensberatung tätig ist, waren Mehrfachantworten möglich.

Beratungsfelder

	Anzahl
Strategieberatung	22
Organisationsberatung	25
IT-Beratung	13
Human-Resource-Beratung	11
andere Beratungsfelder	6
keine Angabe	0

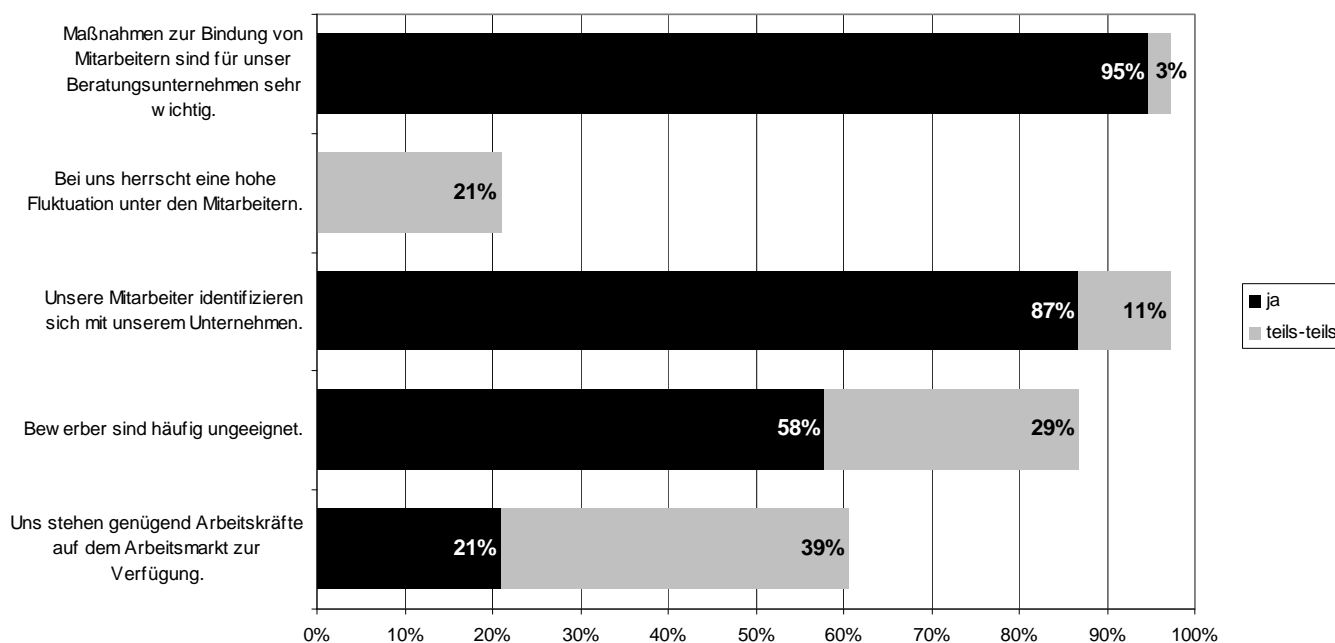
Ergebnisse

Die Darstellung der Befragungsergebnisse erfolgt in der kompakten Form der Zustimmungsprozente. Sofern sinnvoll, wurden diese um die Nennungen für "teils-teils" ergänzt. Für die Zustimmungsprozente werden die Anteile der Nennungen zusammengefasst, die auf die beiden zustimmenden Kategorien der bei der Befragung eingesetzten Antwortskalen entfallen, hier also die Anzahl der Nennungen bei „stimme voll zu“ und „stimme eher zu“ bzw. – bei den Fragen zur Eignung von Maßnahmen – bei "sehr geeignet" und "geeignet".

Allgemeine Fragen zur Mitarbeiterbindung

Eine große Mehrheit der teilnehmenden Unternehmensberatungen erachtet Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern als sehr wichtig.

Auf dieser Basis ist es besonders aufschlussreich, zu erfahren, welche Zielrichtungen sie dabei verfolgen.



Der "gefühlte" Wert der Fluktuation hat sich als bedeutsamer Prädiktor für das Auslösen von Maßnahmen erwiesen, die auf die *Steigerung der Verbleibsrate* gerichtet sind. Daher wurde die Fluktuationsrate nicht als quantitativer Wert abgefragt, sondern lediglich die Haltung zu der Aussage "Bei uns herrscht eine hohe Fluktuation unter den Mitarbeitern". Keiner der Teilnehmer bejaht dies – und eine große Mehrheit ist der Ansicht, dass sich die eigenen Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren.

Es ist anzunehmen, dass Unternehmensberatungen künftig kaum mehr Anstrengungen als in der Vergangenheit unternehmen werden, um die Verbleibsrate zu erhöhen.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen ist zu erwarten, dass künftig eher die *Qualität der Maßnahmen* als deren Menge eine zentrale Rolle spielt. Einhergehend dürfte sich der ei-

gene Anspruch an den Nutzen der jeweiligen Maßnahme im Hinblick auf die primär verfolgte Zielrichtung verändern. Diese Annahme wird durch die Antworten auf die Fragen zur Eignung und Umsetzung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen gestützt, die später dargestellt werden.

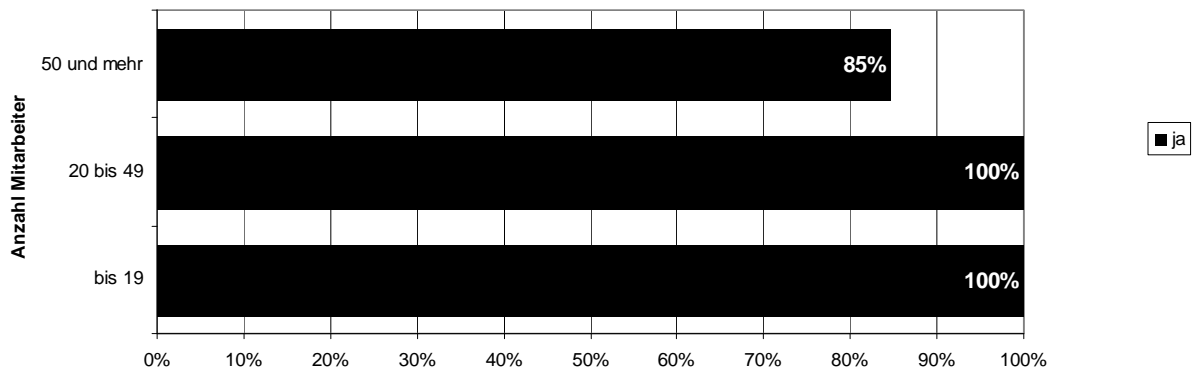
In dieses Bild passen die Antworten für die Prädiktoren, die sich auf das Auslösen von Aktivitäten zur *Steigerung der Anziehungskraft* bzw. der Arbeitgeberattraktivität richten. Diese Aktivitäten haben operativ durchaus Überschneidungen mit denen zur Verbesserung der Verbleibsrate, verfolgen aber eine andere Zielrichtung. Sie werden nicht durch internes Marketing flankiert, sondern durch nach außen und auf den Arbeitsmarkt gerichtete Aktivitäten des Personalmarketings. Die Mehrheit der Teilnehmer klagt über häufig ungeeignete Bewerber und ist nicht der Ansicht, dass genügend Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Es sind zunehmende Anstrengungen der Beratungsunternehmen zu erwarten, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern.

Die Bedeutung der Firmengröße für die Mitarbeiterbindung

Von besonderem Interesse ist die Frage, ob sich die Antworten der Teilnehmer aus den Unternehmensberatungen je nach *Firmengröße* unterscheiden.

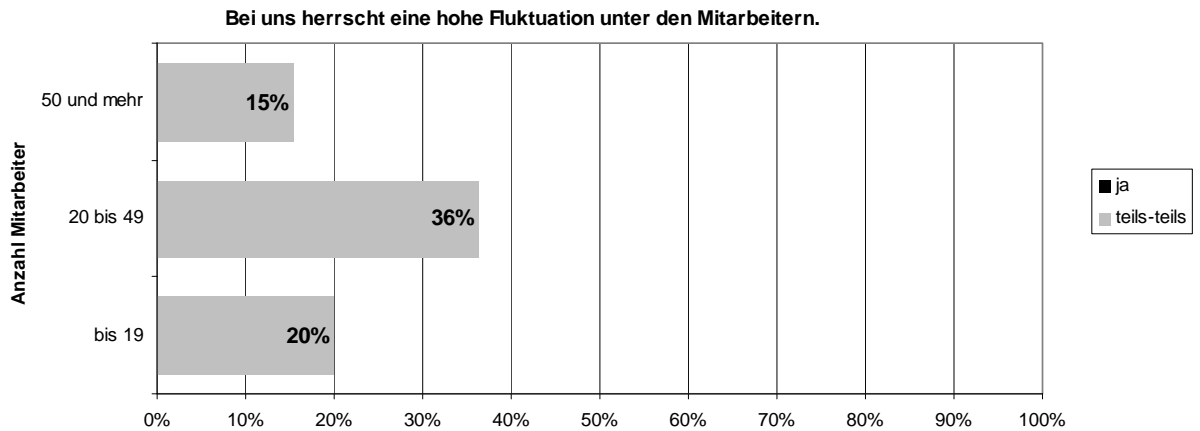
Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern sind für unser Beratungsunternehmen sehr wichtig.



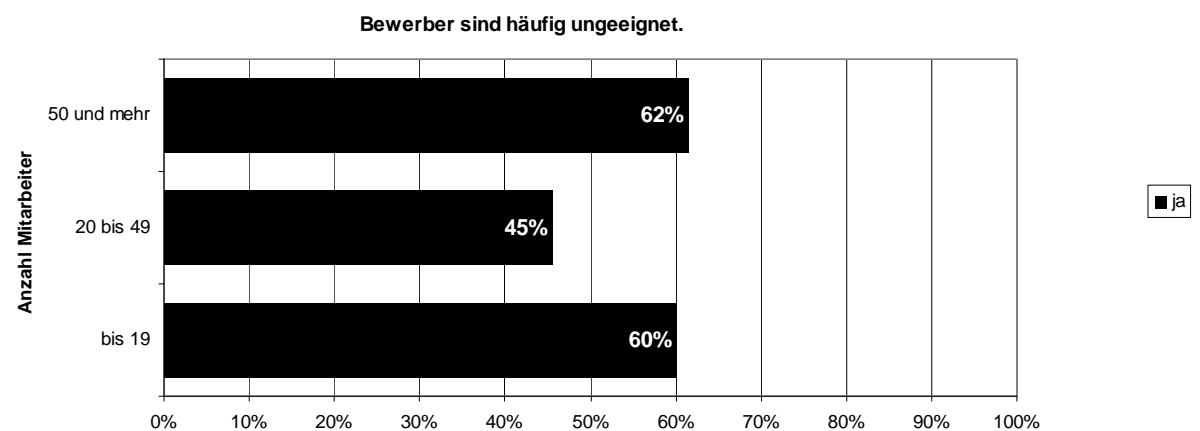
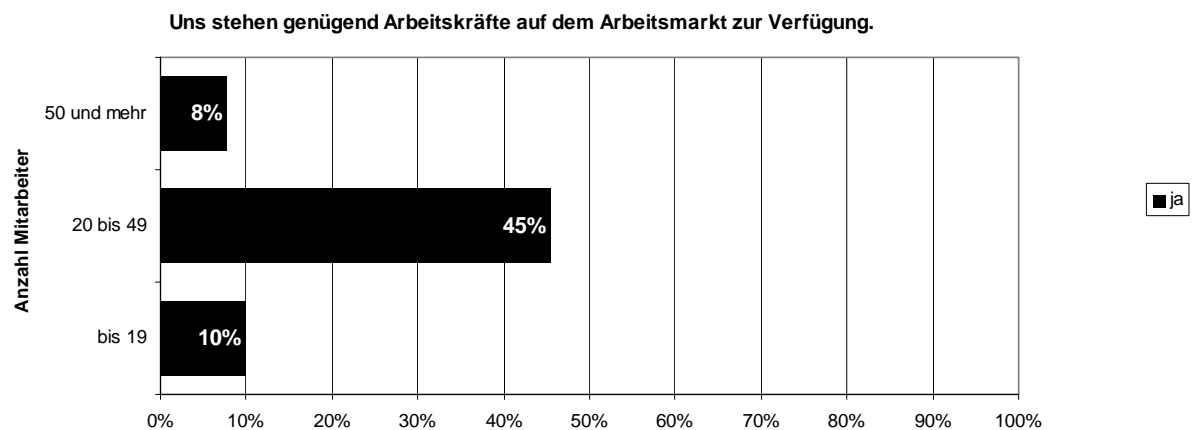
Unternehmensberatungen mit 50 und mehr Mitarbeitern schätzen die Relevanz von Bindungsmaßnahmen niedriger ein als die mit weniger als 50 Mitarbeitern: Dieser Kreis der kleinen und mittelgroßen Consultinginstitute äußerte sich ausnahmslos zustimmend.

Auch bei den Beratungsunternehmen nimmt die Identifikation der Mitarbeiter mit steigender Firmengröße ab, wenn man der Einschätzung der Teilnehmer folgt (ohne Abbildung): Von 100-prozentiger Zustimmung (Firmengröße bis 19 Mitarbeiter) für die Aussage "Unsere Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen" fällt der Anteil der Zustimmung über 81,9 Prozent (20 bis 49 Mitarbeiter) bis auf 76,9 Prozent bei Beratungshäusern mit 50 und mehr Mitarbeitern.

Ein anderes Bild vermittelt die Frage nach der hohen Fluktuation, die von keiner der teilnehmenden Beratungen bejaht wurde. Hier unterscheiden sich die Ansichten der Teilnehmer aus den Unternehmensberatungen mittlerer Größenklasse sowohl von denen der kleinen als auch von denen der großen Beratungshäuser. Von einer hohen Fluktuationsrate fühlen sich die Unternehmensberatungen mit 20 bis 49 Mitarbeitern, wenn auch nur auf Basis der Nennungen für "teils-teils", am stärksten betroffen.



Auch im Hinblick auf die qualitative bzw. quantitative Verfügbarkeit von Arbeitskräften nehmen die mittelgroßen Beratungsunternehmen eine Sonderstellung ein. Von diesen bejaht fast die Hälfte die Aussage "Uns stehen genügend Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung". Einer solch positiven Arbeitsmarktlage scheinen sich hingegen weder die kleinen Beratungen noch die großen Institute erfreuen zu können.



Die Unternehmensberatungen mit 20 bis 49 Mitarbeitern haben zwar mit einer höheren Fluktuation zu kämpfen, stoßen aber offenbar bei der Rekrutierung von Beratern auf die geringsten Probleme.

Identifizieren der Zielgruppen von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen

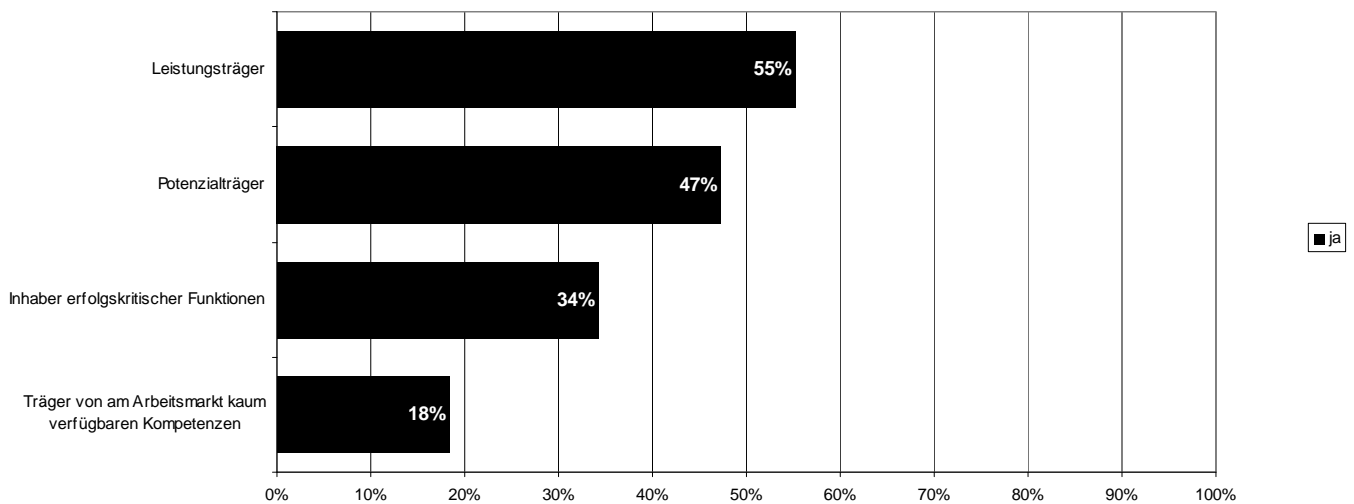
Unter Kosten-Nutzen-Erwägungen ist es sinnvoll, nicht alle Maßnahmen "mit der Gießkanne" auszuschütten. Moderne Bindungssysteme beinhalten eine Mischung aus verschiedenen Bindungsaktivitäten, die sich zum Teil auf bestimmte Zielgruppen, z. B.

- ⇒ Inhaber erfolgskritischer Funktionen,
 - ⇒ Spezialisten mit am Arbeitsmarkt kaum verfügbaren Kompetenzen
 - ⇒ besonders leistungsstarke Mitarbeiter ("Top Performer") und
 - ⇒ Top-Talente ("High Potentials") bzw. Talente ("Potenzialträger")
- und zu einem anderen Teil auf die Belegschaft insgesamt richten.

Bei den Verfahren zur Identifizierung der Zielgruppen tun sich Unternehmensberatungen offenbar schwer. Selbst die Identifizierung der Leistungsträger erfolgt nur in knapp über der Hälfte der Firmen mithilfe von systematischen Methoden.

Auch der "War for Talents" wird weitestgehend unbewaffnet geführt: Eine ausreichende Basis für Talentmanagement und die Bindung der Talente ist in weniger als der Hälfte der teilnehmenden Unternehmensberatungen gelegt. Sowohl Mitarbeiter in erfolgskritischen Funktionen als auch Berater, die als am Markt kaum zu bekommende Spezialisten gelten können, werden nur in rund jedem fünften Beratungsinstitut systematisch erfasst.

Existieren in Ihrem Unternehmen Verfahren zur Identifizierung der folgenden Personengruppen?



Es existieren in nur unzureichendem Maße Verfahren zur systematischen Identifizierung von Talenten, Leistungsträgern, erfolgskritischen Funktionsinhabern und gefragten Spezialisten.

Hieraus ergibt sich folgender Schluss:

Die Bindungsmaßnahmen in Unternehmensberatungen werden zum größten Teil undifferenziert ausgeschüttet.

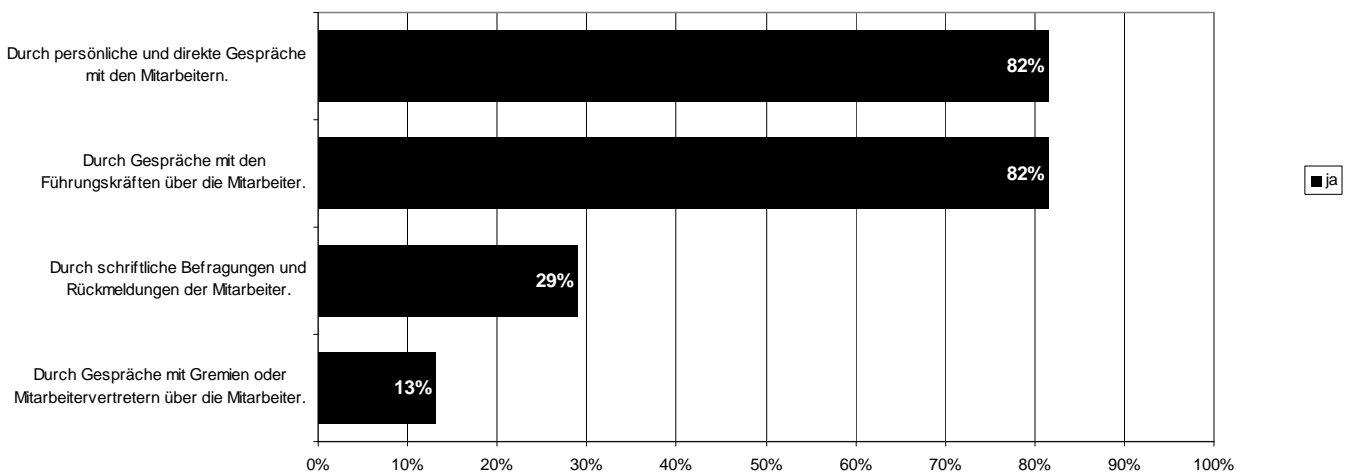
Unterschiede je nach Firmengröße zeigen sich in allen Verfahren zur Zielgruppen-Identifizierung (ohne Abbildung). Während fast 70% der Großen der Branche ihre Leistungsträger systematisch erfassen und 62% ihre Potenzialträger, sind es in den kleinen Beratungsfirmen in beiden Fällen nur 40%. Diese scheinen damit den Vorteil zu realisieren, auf Grund ihrer Übersichtlichkeit auf aufwändige Verfahren verzichten zu können.

Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ist das bedeutsamste Mittel, wenn eine Verbesserung der Verbleibsrate erreicht werden soll. Aus den Antworten zu den allgemeinen Fragen der Mitarbeiterbindung liegt die Vermutung nahe, dass die Senkung der Fluktuation nicht das höchst priorisierte Ziel der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ist.

Möglicherweise haben sich Beratungsunternehmen bereits daran gewöhnt, eine hohe Fluktuation insbesondere zu Kundenunternehmen verzeichnen zu müssen und schöpfen den Nutzen dieses Umstandes in Form von gefestigteren Kundenbeziehungen ab.

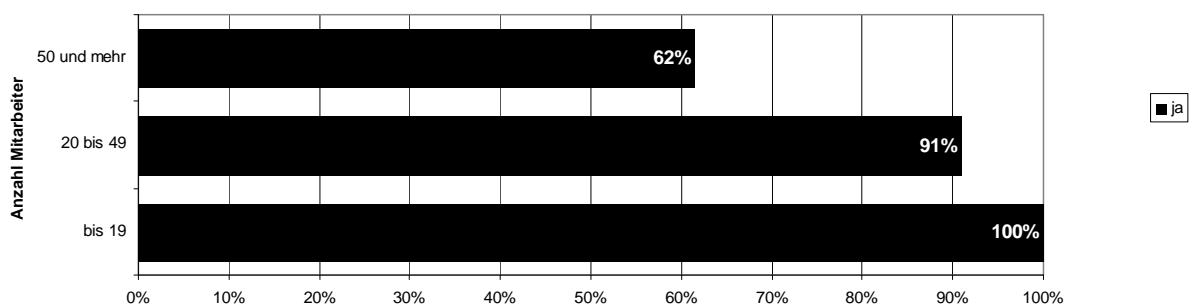
Über die Zufriedenheit der Mitarbeiter informiert sich unsere Unternehmensleitung durch folgende Maßnahmen:



Daher verwundert nicht, dass systematische Verfahren zur Ermittlung der Zufriedenheit der Berater und der Mitarbeiter in den administrativen Einheiten eher selten sind.

Bei der großen Mehrheit der teilnehmenden Beratungsunternehmen sucht das Top-Management das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern über deren Zufriedenheit.

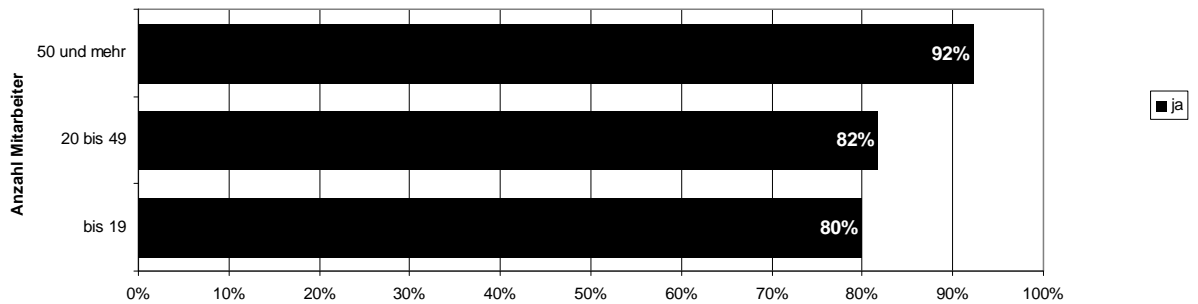
Über die Zufriedenheit der Mitarbeiter informiert sich unsere Unternehmensleitung durch persönliche und direkte Gespräche mit den Mitarbeitern.



Erwartungsgemäß erscheint der direkte Draht in der Gruppe der kleinen Unternehmensberatungen (bis 19 Mitarbeiter) als besonders gut etabliert. Hier informieren sich ausnahmslos alle Unternehmensleitungen auf diesem Wege über den Status Quo der Mitarbeiterzufriedenheit.

Dafür, dass in kleinen Unternehmensberatungen (bis 19 Mitarbeiter) weniger als in größeren Häusern mit den Führungskräften über die Mitarbeiterzufriedenheit gesprochen wird, ist möglicherweise gerade dieser direkte Draht verantwortlich. In einigen Fällen wird hier zudem gar keine mittlere Führungsebene vorhanden sein.

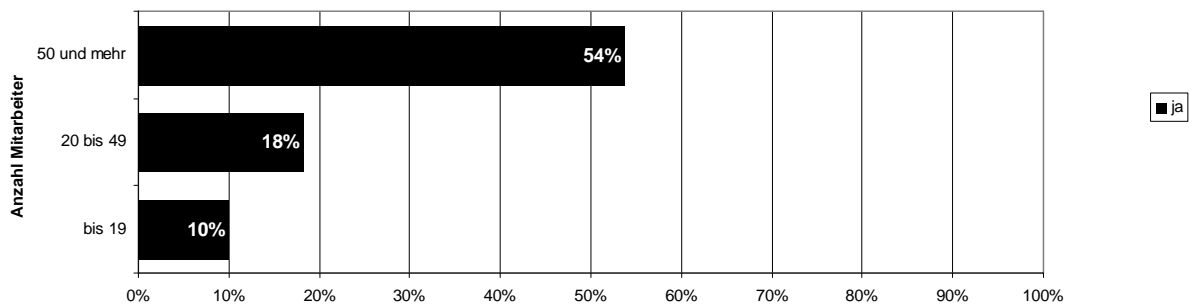
Über die Zufriedenheit der Mitarbeiter informiert sich unsere Unternehmensleitung durch Gespräche mit den Führungskräften über die Mitarbeiter.



Bei einer großen Mehrheit der Beratungsfirmen werden Gespräche mit den jeweiligen Vorgesetzten über die Zufriedenheit der Mitarbeiter geführt.

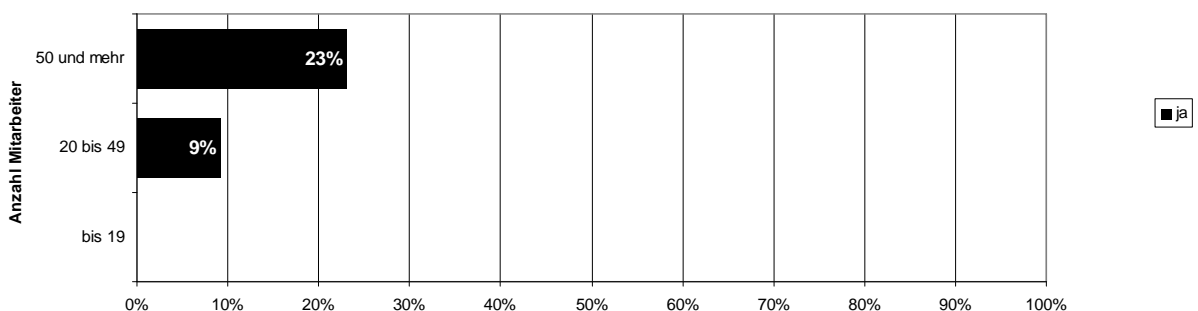
Schriftliche Befragungen nutzt rund ein Drittel der befragten Beratungsunternehmen. Große Beratungshäuser verwenden dieses Instrument von allen teilnehmenden Unternehmen am häufigsten.

Über die Zufriedenheit der Mitarbeiter informiert sich unsere Unternehmensleitung durch schriftliche Befragungen und Rückmeldungen der Mitarbeiter.



Nur wenige Unternehmensleitungen bedienen sich hingegen den Mitarbeitervertretungen oder Gremien, um etwas über die Zufriedenheit der Belegschaft zu erfahren. Auch hier sind es vor allem die großen Beratungshäuser, die hiermit die hierarchiebedingte Entfernung des Top-Managements zu den unteren Ebenen kompensieren.

Über die Zufriedenheit der Mitarbeiter informiert sich unsere Unternehmensleitung durch Gespräche mit Gremien oder Mitarbeitervertretern über die Mitarbeiter.



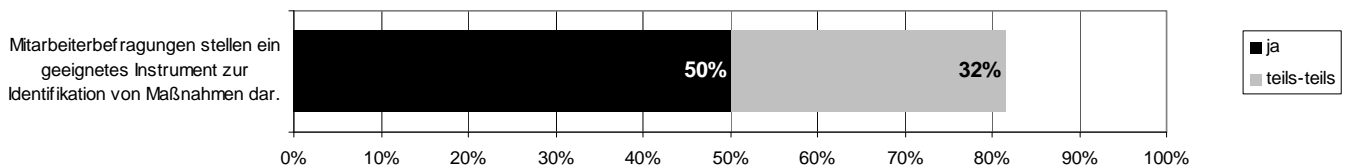
Ermittlung von Mitarbeiterbedürfnissen

Die zentrale Perspektive bei der Beurteilung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen ist die des Empfängers. Leistungen des Arbeitgebers müssen die Werte, Ziele und Bedürfnisse der Belegschaft treffen, um eine Wirkung auf Bindung, Performanz und Arbeitgeberattraktivität zu entfalten.

Vor 50 Jahren waren aus Mitarbeitersicht insbesondere Werkwohnungen bzw. -häuser zentrale Elemente der Mitarbeiterbindung. Jahrzehnte später rückten erworbene Betriebsrentenansprüche in der Bedeutung vor, während Unternehmen in den 90er Jahren mit unternehmenseigenen Fitness-Studios punktetten. Erst in jüngster Zeit redet man über Work-Life-Balance. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter, an denen Bindungsmaßnahmen ansetzen können, unterliegen eben genauso wie Präferenzen von Konsumenten dem Wandel der Zeit.

Daher müssen Unternehmen einen direkten Draht zu ihren Mitarbeitern installieren, um kontinuierlich und rechtzeitig Trends und Tendenzen aufgezeigt zu bekommen – so, wie der Vertrieb und das Marketing zu den Kunden. Ein Item des Fragebogens war daher auf die Einschätzung der Eignung von Mitarbeiterbefragungen gerichtet.

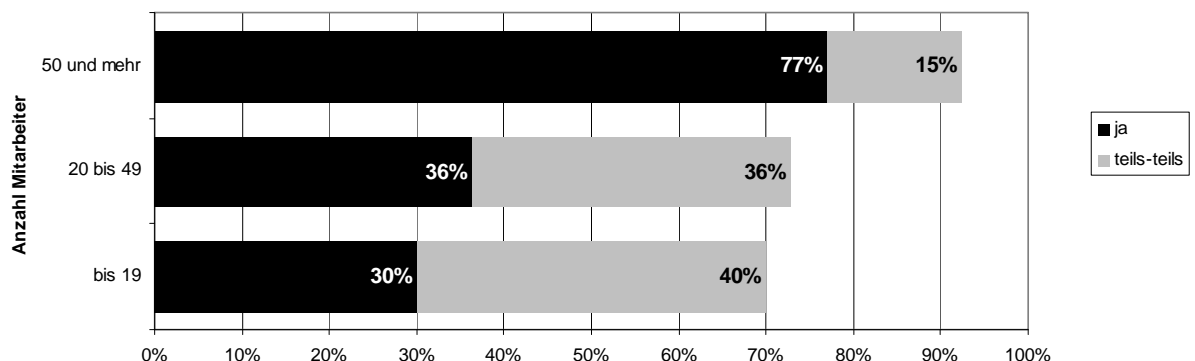
Die Meinung, dass die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen ein probates Tool zur Identifikation von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen sei, teilt die Hälfte der teilnehmenden Beratungsunternehmen. Rund ein weiteres Drittel ist "teils-teils" dieser Überzeugung.



Die Teilnehmer aus den großen Beratungshäusern beurteilen dieses Instrument besonders positiv.

Es liegt die Vermutung nahe, dass sich das Top-Management der kleinen Beratungshäuser darauf verlässt, in direkten Gesprächen ausreichend Informationen und Meinungen zu erhalten – ähnlich wie auch schon im Hinblick auf den Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit.

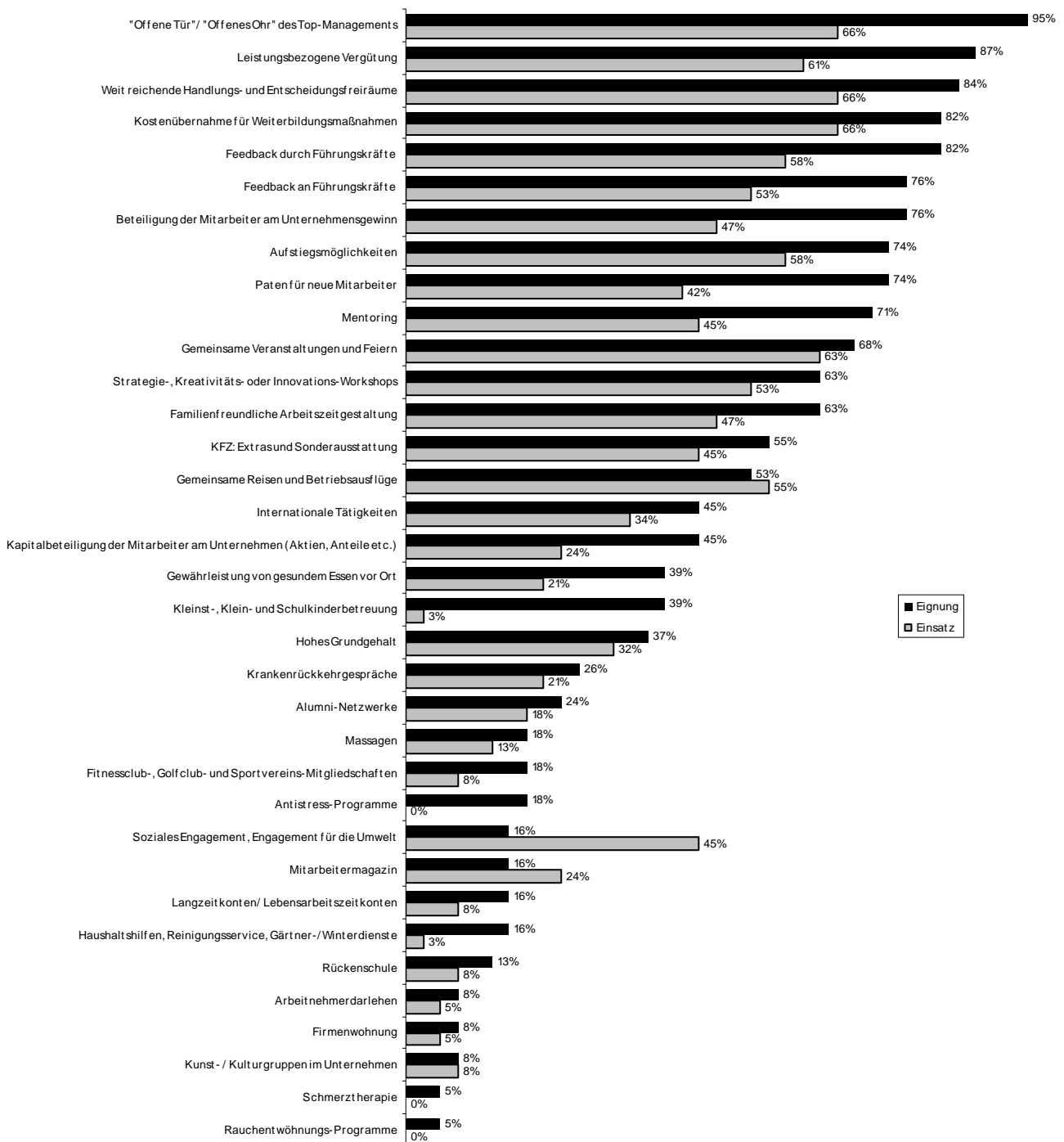
Mitarbeiterbefragungen stellen ein geeignetes Instrument zur Identifikation von Maßnahmen dar.



Eignung und Einsatz von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen

Die Erhebung, welche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung als geeignet angesehen werden und ob sie Einsatz in den Beratungsunternehmen finden, ist der umfangreichste und möglicherweise spannendste Block der Studie. In der Grafik ist die Zustimmung für die Eignung durch einen schwarzen Balken, die Existenz ("Einsatz") in der eigenen Unternehmensberatung durch einen grauen Balken dargestellt.

Eignung und Einsatz von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen



Die 10 bestgeeigneten Maßnahmen

	Top Ten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	ist geeignet:	wird eingesetzt:
1.	"Offene Tür"/ "Offenes Ohr" des Top-Managements	95%	66%
2.	Leistungsbezogene Vergütung	87%	61%
3.	Weit reichende Handlungs- und Entscheidungsfreiräume	84%	66%
4.	Kostenübernahme für Weiterbildungsmaßnahmen	82%	66%
5.	Feedback durch Führungskräfte	82%	58%
6.	Feedback an Führungskräfte	76%	53%
7.	Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn	76%	47%
8.	Aufstiegsmöglichkeiten	74%	58%
9.	Paten für neue Mitarbeiter	74%	42%
10.	Mentoring	71%	45%

Alle 10 Maßnahmen erfahren bei mehr als 70 Prozent der Befragten eine Zustimmung im Hinblick auf Ihre Eignung. Interpretiert die Zustimmung als eine Art "eigene Zielvorgabe" der Beratungsunternehmen, sind die Soll-Ist-Abweichungen (nicht nur) bei diesen Top Ten Maßnahmen bemerkenswert.

Es ist zu vermuten, dass die Beratungsunternehmen angesichts des Mangels an qualifiziertem Personal künftig beginnen werden, die als hoch wirksam eingestuftten Maßnahmen umzusetzen.

Die ausgeprägtesten Soll-Ist-Diskrepanzen zeigen sich bezüglich der Umsetzung der folgenden Maßnahmen. Hier ist die Zustimmung für die Eignung zur Bindung von Mitarbeitern mehr als doppelt so hoch wie die Umsetzungsquote:

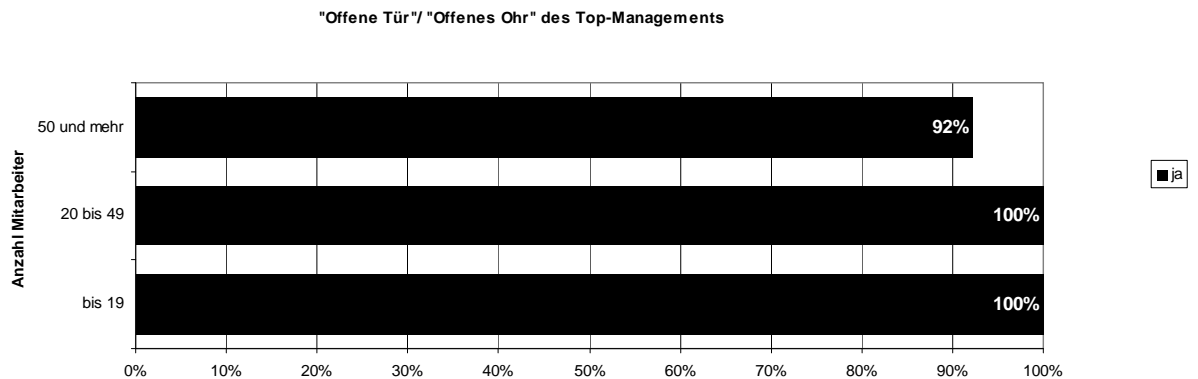
- Kleinst-, Klein- und Schulkinderbetreuung
- Fitnessclub-, Golfclub- und Sportvereins-Mitgliedschaften
- Antistress-Programme
- Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten
- Haushaltshilfen, Reinigungsservice, Gärtner-/Winterdienste
- Schmerztherapie
- Rauchentwöhnungs-Programme

Sämtliche dieser Maßnahmen fallen in den Bereich der arbeitsgeberseitigen Leistungen zur Förderung von Work-Life-Balance, Gesundheit und Wohlbefinden.

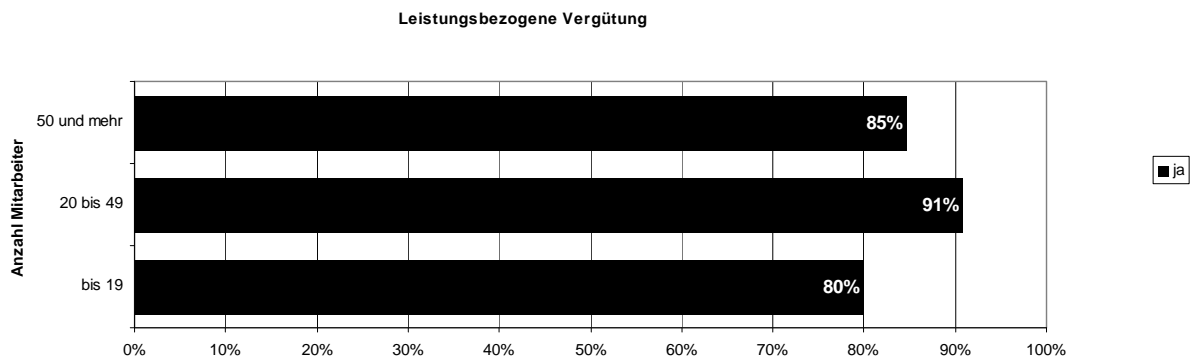
Die Zustimmung für den bindungsbezogenen Nutzen von Mitarbeitermagazinen, von sozialem Engagement bzw. Engagement für die Umwelt sowie von gemeinsamen Reisen und Betriebsausflügen fällt hingegen geringer aus als die Einsatzquote (Soll-Überschreitung).

Die Bedeutung der Firmengröße für die Einschätzung der Top Ten Bindungsmaßnahmen

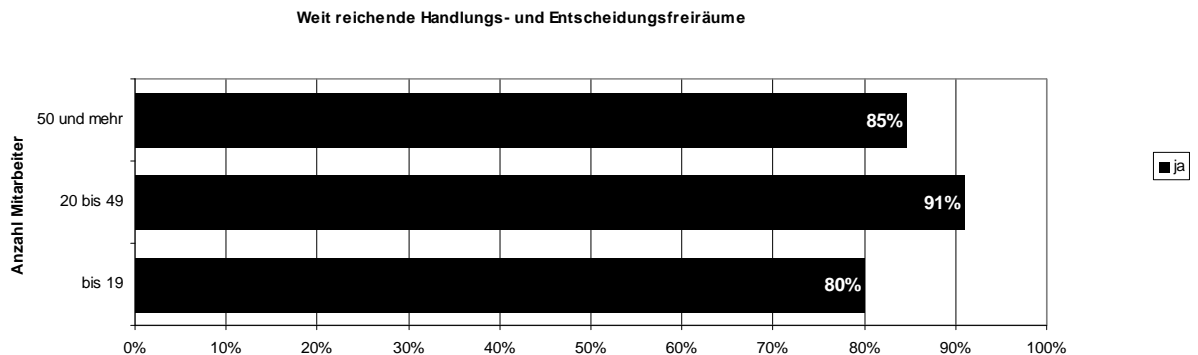
1. Die Großen der Branche stehen der Maßnahme *"Offene Tür"/"Offenes Ohr" des Top-Managements* auf hohem Niveau etwas kritischer gegenüber als Beratungen kleinerer und mittlerer Größe. Dennoch wird diese als einzige von allen drei Unternehmensgrößenklassen als die am besten geeignete Maßnahme eingestuft.



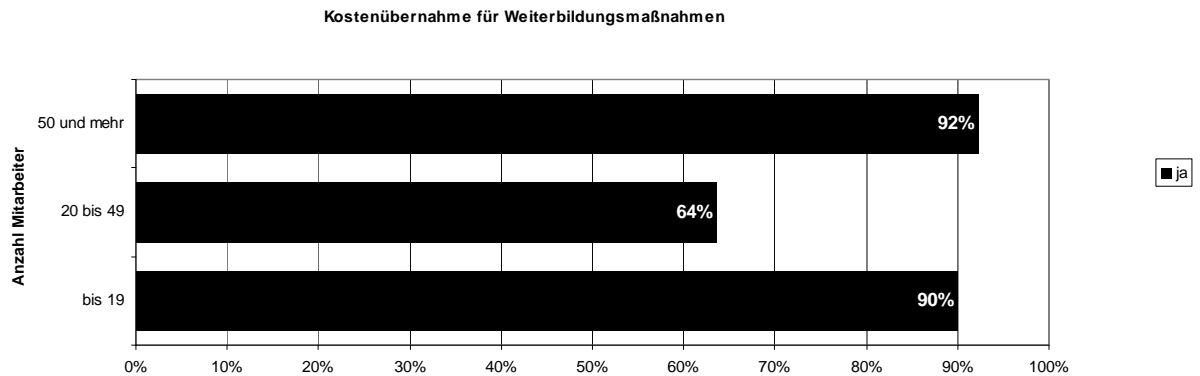
2. *Leistungsbezogene Vergütung* gehört zu den wirkungsvollsten Maßnahmen zur Bindung der Zielgruppe *"Hoch- und Höchstleister"* und erzielt zugleich eine hohe Anreizwirkung. Sie wird in kleineren Consultingfirmen etwas weniger häufig als geeignet bezeichnet als in mittleren oder großen Häusern.



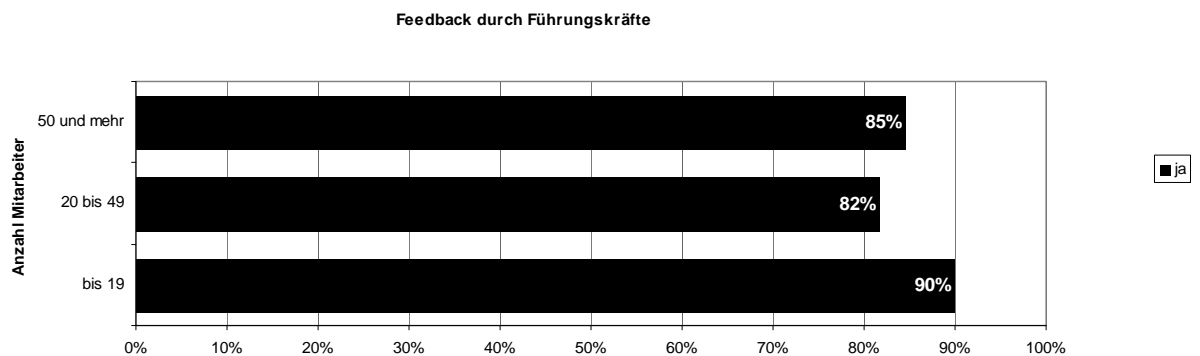
3. Die Bindungswirkamkeit von *weit reichenden Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen* wird in Unternehmensberatungen mittlerer Größe häufiger bejaht als in kleinen oder großen Beratungen.



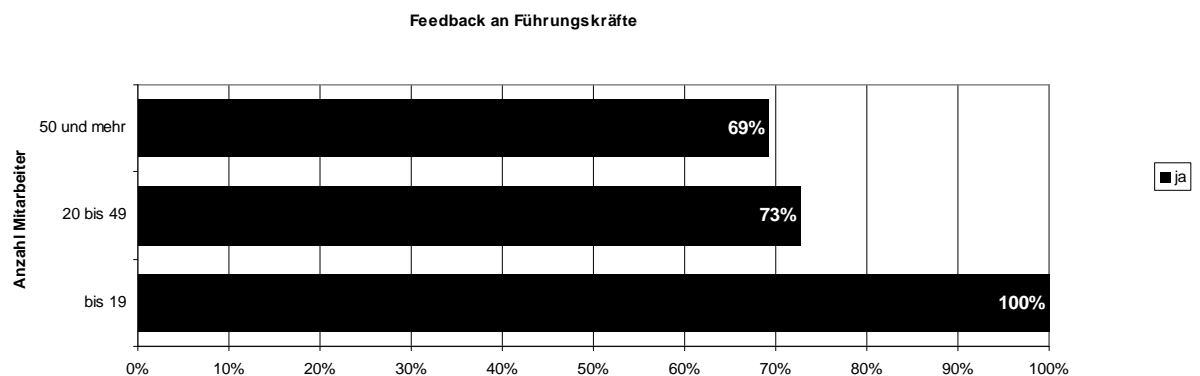
4. Demgegenüber fällt die Beurteilung der *Kostenübernahme für Weiterbildungsmaßnahmen* in Unternehmensberatungen mittlerer Größe nicht ganz so positiv aus. Die Großen vergeben hingegen hierfür Bestnoten: Mit 93 Prozent Zustimmung belegt diese Maßnahme – zusammen mit "Offene Tür/Offenes Ohr des Top-Managements" – den 1. Platz im Ranking der aus Sicht der großen Beratungen bestgeeigneten Maßnahmen.



5. Das *Feedback durch Führungskräfte* wird bezogen auf die Gesamtheit der teilnehmenden Beratungen als bindungswirksamer angesehen als das Feedback der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte.



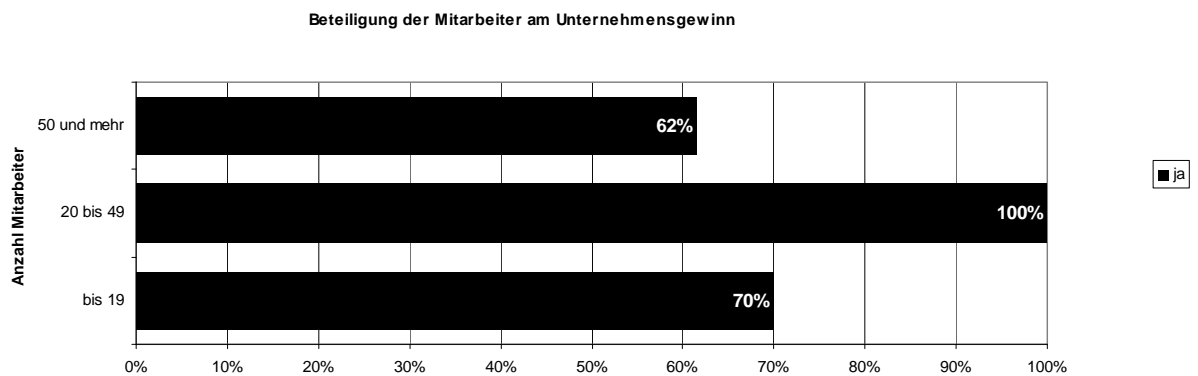
6. Kleine Beratungshäuser sehen dies anders: In deren Perspektive rangiert das *Feedback der Mitarbeiter an Führungskräfte* sogar punktgleich (100-prozentige Zustimmung) mit "Offene Tür/Offenes Ohr des Top-Managements" und "Gemeinsame Veranstaltungen und Feiern" auf Platz 1 in der Liste der bestgeeigneten Maßnahmen.



7. Im Gegensatz zur leistungsbezogenen Vergütung ist die Vergabe einer *Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn* üblicherweise nicht von den individuellen Leistungsbeiträgen abhängig.

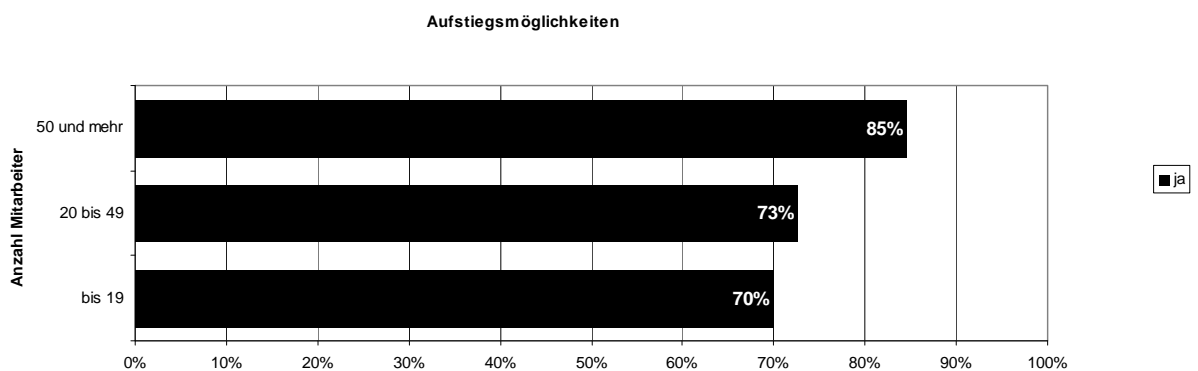
Dennoch kann auch dieser Maßnahme zusätzlich eine Anreizwirkung zugesprochen werden, wenn auch mit bei steigender Mitarbeiterzahl abnehmender Wirksamkeit.

Die Mitarbeitergewinnbeteiligung wird von mittelgroßen Beratungsunternehmen favorisiert: Eine 100-prozentige Zustimmung im Hinblick auf die Eignung zur Bindung von Mitarbeitern erhält von den Befragungsteilnehmern dieser Größenklasse neben dieser Maßnahme nur noch die Maßnahme "Offene Tür/Offenes Ohr des Top-Managements".



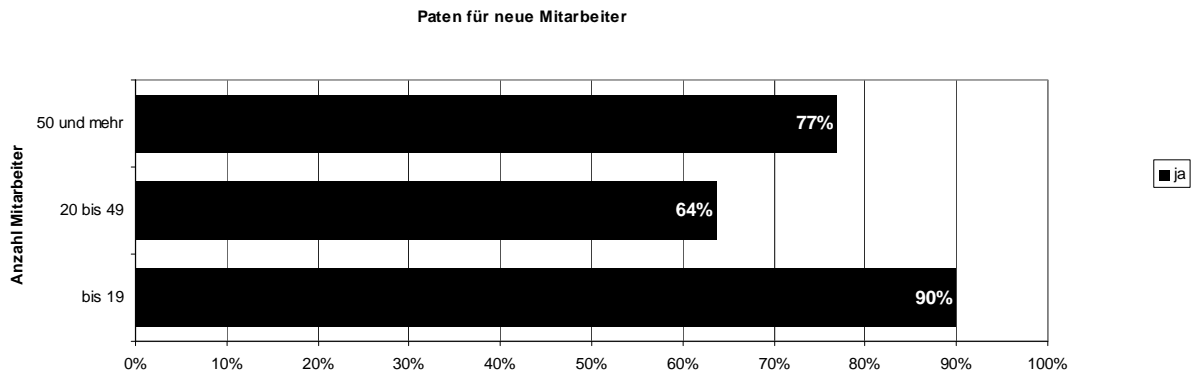
Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung liegt im Gesamtranking auf Platz 17 mit 45 Prozent Zustimmung. Sie soll hier auf Grund der Nähe zu dem Konstrukt der Mitarbeitergewinnbeteiligung Erwähnung finden – und auch deshalb, weil es im Gegensatz zur Mitarbeitergewinnbeteiligung von der Gruppe der kleinen Beratungshäuser als geeigneter angesehen wird als von den mittleren und großen Instituten.

8. Das Angebot an *Aufstiegsmöglichkeiten* ist eine zentrale Maßnahme für die Bindung von Top-Talenten (High Potentials).

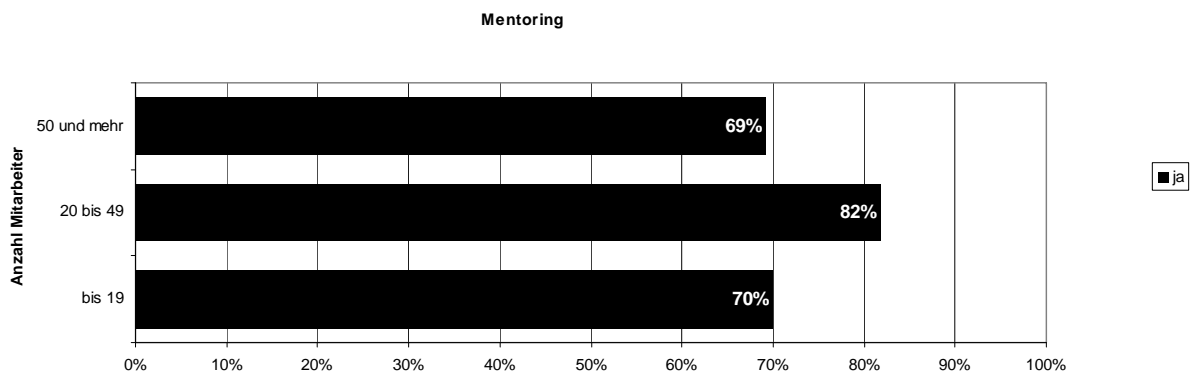


Der Mangel bzw. das Vorhandensein vertikaler Karrieremöglichkeiten könnte dafür verantwortlich sein, dass deren Eignung mit zunehmender Unternehmensgröße positiver eingeschätzt wird.

9. *Patentkonzepte* haben die Zielgruppe der neu in die Unternehmensberatung eintretenden Mitarbeiter im Fokus. Unter den Teilnehmern der Gruppe "20 bis 49 Mitarbeiter" verneinte keiner deren Bindungswirksamkeit, über ein Drittel (37%) äußerte sich unentschieden. Andererseits war bei diesen Beratungen mittlerer Größe die Anzahl der klaren Zustimmungen auffallend gering.



10. *Mentoring* richtet sich üblicherweise vorwiegend auf die Zielgruppe der Potenzialträger, also Talente und Top-Talente der Beratungsinstitute. Dieses Konzept erfährt von den Consultingfirmen mittlerer Größe die höchste Zustimmung.



Fazit

Eine deutliche Mehrheit der teilnehmenden Unternehmensberatungen erachtet Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern als sehr wichtig. Beratungen bemängeln die häufig unzureichende qualitative Eignung der Bewerber und sind der Ansicht, dass ihnen auch quantitativ nicht in ausreichendem Maße Personal auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Der Fluktuationsgrad wird jedoch nicht als hoch empfunden.

Unter den Zielrichtungen, für die die Bindung der Mitarbeiter einen Ausgangspunkt bildet, ist insbesondere die Steigerung der *Arbeitgeberattraktivität* bedeutsam. Hier sind weiter zunehmende Anstrengungen der Consultingunternehmen zu erwarten.

Mit Maßnahmen, die der Steigerung der Performance, der Verbleibsrate und der Bindung von Potenzialträgern, Hoch- und Höchstleistern dienen, sind Beratungsfirmen gut ausgestattet – wenn auch die eigenen Zielvorstellungen noch um einiges höher liegen.

Die Top Ten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

1. "Offene Tür"/ "Offenes Ohr" des Top-Managements
2. Leistungsbezogene Vergütung
3. Weit reichende Handlungs- und Entscheidungsfreiräume
4. Kostenübernahme für Weiterbildungsmaßnahmen
5. Feedback durch Führungskräfte
6. Feedback an Führungskräfte
7. Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn
8. Aufstiegsmöglichkeiten
9. Paten für neue Mitarbeiter
10. Mentoring

Bereits im Hinblick auf die Umsetzung dieser von den Beratungen selbst als besonders bindungswirksam angesehenen Maßnahmen besteht großer Nachholbedarf. Es dürfte indes spannend werden, ob diese überhaupt die Werte, Ziele und Bedürfnisse der Belegschaft treffen, damit sich die gewünschte Wirkung entfalten kann. Möglicherweise sehr aktuelle Bedürfnisse der Berater, die dem Kontext der Work-Life-Balance zuzuordnen sind, stehen derzeit offenbar nicht im Fokus der Manager von Beratungsunternehmen.

Im Hinblick auf systematische Verfahren zur *Identifizierung* der Zielgruppen bestehen nicht unerhebliche Chancen zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb am Arbeitsmarkt im Kampf um die besten Mitarbeiter. Noch mehr gilt dies für die in Consultingfirmen bislang nahezu gänzlich ausgebliebene Identifizierung von Inhabern erfolgskritischer Funktionen und von gefragten Spezialisten.

Bindungsmaßnahmen können derzeit in den meisten Beratungsinstituten daher nur weitgehend unselektiv und somit zu hohen *Kosten* an alle Mitarbeiter ausgeschüttet werden. Im Hinblick auf Instrumente für das systematische Erfassen und Auswerten sowohl der Zufriedenheit als auch der Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen bestehen weitere Optimierungspotenziale, die sich insbesondere auf den jeweilig zu erwartenden *Nutzen* richten.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Wirtschaftlichkeit von personalwirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmensberatungen sind künftig tief greifende Veränderungen im Bereich der Aktivitäten zur Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter zu erwarten.

Anhang

Fragebogen

Bitte um Teilnahme an der Befragung. Ergebnisse werden im FokusForum 4 (31.10.) präsentiert.

Bitte beantworten Sie die Fragen ausschließlich für Ihre Unternehmensberatung, nicht aus Sicht anderer und auch nicht aus der Sicht von Klienten.

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	teils - teils	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern sind für unser Beratungsunternehmen sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns stehen genügend Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei uns herrscht eine hohe Fluktuation unter den Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewerber sind häufig ungeeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Mitarbeiter identifizieren sich mit unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterbefragungen stellen ein geeignetes Instrument zur Identifikation von Maßnahmen dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Existieren in Ihrem Unternehmen Verfahren zur Identifizierung der folgenden Personengruppen?

	ja	nein	kann ich nicht beurteilen
Potenzialträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Träger von am Arbeitsmarkt kaum verfügbarer Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhaber erfolgskritischer Funktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Über die Zufriedenheit der Mitarbeiter informiert sich unsere Unternehmensleitung durch folgende Maßnahmen:

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	teils - teils	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Durch persönliche und direkte Gespräche mit den Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Gespräche mit den Führungskräften über die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch schriftliche Befragungen und Rückmeldungen der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Gespräche mit Gremien oder Mitarbeitervertretern über die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angaben zu unserem Beratungsunternehmen:

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Unternehmensberatung beschäftigt?	Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
In welchem Beratungsfeld ist Ihre Unternehmensberatung tätig?	<input type="checkbox"/> Strategieberatung <input type="checkbox"/> Organisations- und Prozessberatung <input type="checkbox"/> IT-Beratung <input type="checkbox"/> Human-Resource-Beratung <input type="checkbox"/> Andere, und zwar:	<input type="checkbox"/>
Wie hat sich die Zahl der Mitarbeiter in den vergangenen 3 Jahren in Ihrer Unternehmensberatung entwickelt?	<input type="checkbox"/> gestiegen <input type="checkbox"/> unverändert <input type="checkbox"/> gesunken	<input type="checkbox"/>

Bitte wenden!

Sind die folgenden Maßnahmen Ihrer Ansicht nach geeignet, um Mitarbeiter zu binden?	nicht geeignet	wenig geeignet	teils-teils	geeignet	sehr geeignet	kann ich nicht beurteilen	Wird bei uns eingesetzt:
Hohes Grundgehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Leistungsbezogene Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen (Aktien, Anteile etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
KFZ: Extras und Sonderausstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Firmenwohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Arbeitnehmerdarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Internationale Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Patent für neue Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Kostenübernahme für Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Strategie-, Kreativitäts- oder Innovations-Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Weit reichende Handlungs- und Entscheidungsfreiräume	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Feedback durch Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Feedback an Führungskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
"Offene Tür"/"Offenes Ohr" des Top-Managements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Gemeinsame Reisen und Betriebsausflüge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Gemeinsame Veranstaltungen und Feiern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Mitarbeitermagazin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Langzeitkonten/Lebensarbeitszeitkonten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Kleinst-, Klein- und Schulkinderbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Haushaltshilfen, Reinigungsservice, Gärtner-/Winterdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Alumni-Netzwerke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Soziales Engagement, Engagement für die Umwelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Gewährleistung von gesundem Essen vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Kunst- / Kulturgruppen im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Massagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Fitnessclub-, Golfclub- und Sportvereins-Mitgliedschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Antistress-Programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Krankenrückkehrgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Rauchentwöhnungs-Programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Rückenschule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Schmerztherapie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Einladungs-E-Mail

Von: BDU, Joerg Murmann [mailto:Mu@bdu.de]
Gesendet: Donnerstag, 23. Oktober 2008 13:20
An: []
Betreff: Deutscher Beratertag 2008 - Ihre Meinung ist gefragt

Sehr geehrter [],

zur Vorbereitung auf das FokusForum 4 "Mitarbeiterbindung in der Unternehmensberatung" hat uns der vortragende Referent, Herr Gunther Wolf, gebeten, eine kurze Befragung unter den Teilnehmer des Kongresses zu dem Thema durchzuführen. Gerne unterstützen wir das Anliegen von Herrn Wolf und möchten Sie bitten, vier Fragen zum Themenkomplex "Mitarbeiterbindung" zu beantworten.

Bitte senden Sie uns den ausgefüllten Fragebogen bis zum 27. Oktober per eMail oder per Fax zu. Nur dann ist gewährleistet, dass Ihre Antworten noch in die Auswertung einfließen können.

Ich möchte mich bereits heute für Ihre Beteiligung bedanken.

Mit freundlichen Grüßen
Jörg Murmann
Stv. Geschäftsführer
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn
Tel.: ++49-(0) 228-916111, Fax.: ++49-(0) 228-916161

«Fragebogen.xls» «Fragebogen.pdf»

