

*Die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt stellt Unternehmen vor zwei große Herausforderungen: Zum einen wird es immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen – zum anderen, diese auch langfristig zu halten.*



von Dr. Bernhard Rosenberger und Anja Sperti

# Gefragt sind **neue Wege** der **Mitarbeiterbindung**

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie wissen um die Wichtigkeit von gutem Personal und schauen sich daher auch frühzeitig nach geeigneten Mitarbeitern um. Sie werben an Schulen und Hochschulen für Ihr Unternehmen, fördern Ihre Auszubildenden und Werkstudenten und organisieren High-Potential-Programme. Anschließend durchlaufen Ihre Fach- und Führungskräfte regelmäßige Weiterbildungsseminare, außerdem trainieren und erweitern sie ihr Können in spezifischen Entwicklungsprogrammen und Workshops. Schließlich haben Sie die (fast) perfekte Führungskraft und den (fast) perfekten Mitarbeiter, und dann ...? Dann kommt Ihr schärfster Konkurrent und wirbt diese Person ab.

Der dadurch entstandene Schaden geht weit über den enormen finanziellen Verlust hinaus, denn die Suche und Ausbildung geeigneter Personen beginnt von vorne – von demotivierten und enttäuschten Teammitgliedern ganz abge-

sehen. Diese Situation stellt nicht nur bei Führungskräften ein immer häufiger werdendes Problem dar. Mitarbeiter auf jeder Ebene leisten heute ihren wertvollen Beitrag zum Erfolg, doch gestern wurden sie erst einmal in einem (kostspieligen) Prozess eingestellt und eingearbeitet. Talentmanagement kostet Geld – so oder so.

## Erzeugen Sie Verbundenheit

Wie kann nun ungewollte Mitarbeiterfluktuation verhindert und langfristige Mitarbeiterbindung erreicht werden? Dass dabei das Geld nicht der ausschlaggebende Faktor ist, ist mittlerweile bekannt. Ziel sollte es sein, ein „emotionales Commitment“ zu erzeugen. Aber das ist leichter gesagt als getan. Vor allem deshalb,

weil dieser Begriff nicht einfach mit „Zufriedenheit“ übersetzt werden kann. Commitment zu erzeugen, erfordert viel Fingerspitzengefühl, denn für jeden Mitarbeiter definiert sich das unterschiedlich. Es gilt, individuelle Bedürfnisse, Potenziale, Stärken, Fähigkeiten und Ziele der Beschäftigten zu verstehen und mit den Angeboten und Optionen im Unternehmen zu verbinden. Insgesamt meint „Commitment“ damit, es als Firma zu bewirken, dass jeder Mitarbeiter, gleich welcher Ebene, sich selbst als Individuum dem Unternehmen als Ganzem verbunden und verpflichtet fühlt.

In Zeiten, in denen aber bereits auf den Universitäten gelehrt wird, dass nur der für den Arbeitsmarkt interessant ist, der alle zwei bis drei Jahre seinen Arbeitsplatz wechselt, ist das ein schwieriges Unterfangen. Doch sollte nicht vergessen werden, dass bei jedem Wechselgedanken die Hauptintention bleibt, irgendwann das Unternehmen zu finden, bei dem man bleiben möchte. Ziel jedes Arbeitgebers sollte es daher sein, genau dieses Unternehmen für die Mitarbeiter darzustellen.

*Emotionale Bindung: Wenn Mitarbeiter sich mit ihrer Kompetenz und Begabung im Unternehmen individuell entfalten können, stärkt das dauerhaft ihre Verbundenheit und Motivation.*

Der Schlüssel dazu sind kontinuierliche Gespräche und Analysen der darin getroffenen Aussagen. Das fängt beim Bewerbungsgespräch bereits an und zieht sich über Mitarbeitergespräche, Beurteilungen, Potenzialanalysen, Talentmanagement-Programme und eine gelebte Feedbackkultur über die gesamte Zeit der Firmenzugehörigkeit hin. Durch diese Gespräche finden Vorgesetzte nicht nur heraus, welche (intrinsic) Motivatoren einen Mitarbeiter anspornen, sondern sie vermitteln diesem auch das Gefühl, ein Teil des Ganzen zu sein. Führungskräfte machen ein betroffenes Talent zum Beteiligten und schaffen es so, dass er sich seinem Unternehmen und seinem Vorgesetzten gegenüber verbunden fühlt. Andauernde Motivation (und damit Bindung) steht und fällt mit der Führungskraft, ist also gleichwohl eine Frage von Führungskräfte-Trainings. Aber außer guter Führung spielt noch eine Reihe anderer Faktoren eine große Rolle, wenn es darum geht, warum Mitarbeiter bleiben oder gehen. Hier unsere persönliche „Top-Ten-Liste“:

- 1. Gute Führung** (motivierendes Führungsverhalten, Aufmerksamkeit, Transparenz, Freiräume, Gespräche)
- 2. Karriere, Weiterbildung, Entwicklung** (Aufstiegsmöglichkeiten, Talentmanagementprogramme, individuelle Karriereplanung, herausfordernde Arbeit)
- 3. Vergütung, Vergünstigungen, Versorgung** (Grundgehalt, monetäre Beteiligungen, Personalrabatte, zusätzliche Versicherungen, Altersvorsorge, Zuschüsse, Parkplätze)
- 4. Kommunikation, Vertrauen** (Einbindung, Mitspracherechte, Mitbestimmung)
- 5. Teamarbeit, Kollegen** (gemeinsame Veranstaltungen, Events, Teambuilding, gutes Arbeitsklima)
- 6. Balance** (Home Office, Kinderbetreuung, Flexibilität in der Arbeitszeit)
- 7. Corporate Identity, Employer Branding, Corporate Image** (Teilnahme an Messen und Netzwerken, Authentizität des Unternehmens, Glaubwürdigkeit des Unternehmens)

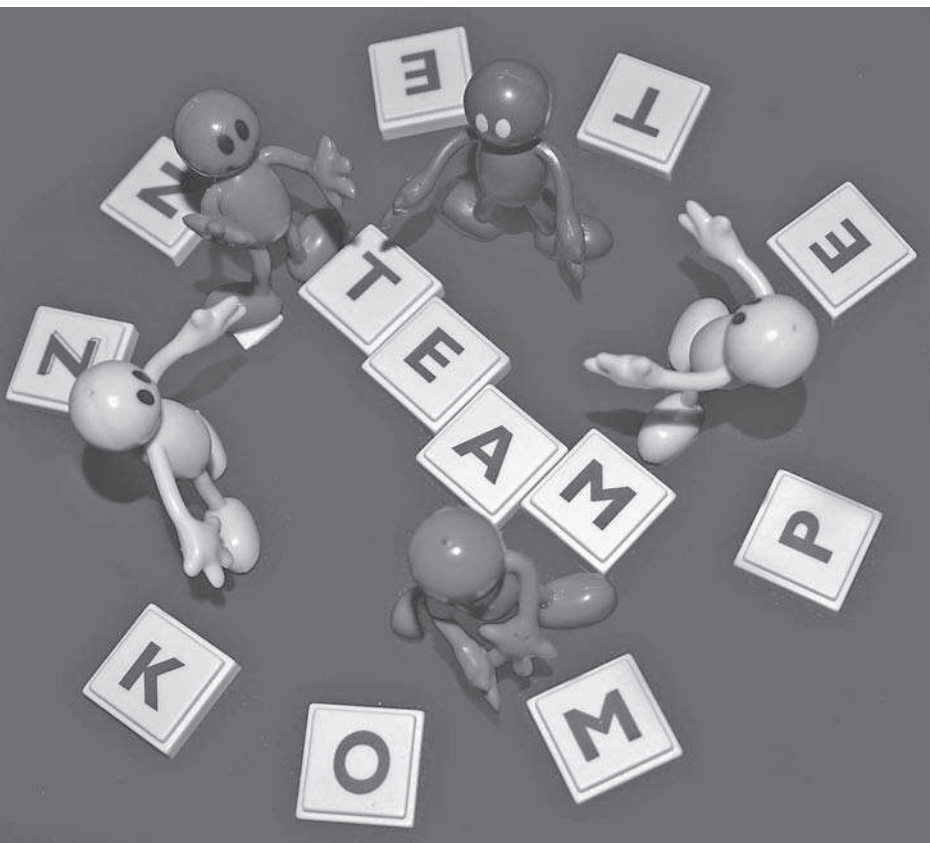


Foto: Stephanie Hochhäuser / pixelio.de

**8. Physische Grundbedürfnisse** (kostenloses Wasser und Obst, gutes Essen in der Kantine, ausreichend Pausen)

**9. Gesundheitsförderung** (Sportzuschüsse, Stresseminare, Gesundheitschecks)

**10. Standort** (Standortsicherheit, gute Verkehrsanbindung)

Was sagt uns das nun über die besten Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung? Vor allem eines: Entscheidend ist, dass die Talente die Chance haben, mit Hilfe einer inspirierenden Führungskraft sich als Persönlichkeit zu entwickeln und zu reifen. Dabei muss gefördert, gefordert und vor allem erst einmal zugehört werden. Wird dies auf jeder Ebene durch die jeweils nächsthöhere Führungskraft wahrgenommen, ergibt sich daraus ein komprimiertes Bild von allen Mitarbeitern, insbesondere von deren Stärken, Schwächen und Potenzialen. Sitzen dann noch ein wacher Geschäftsführer und ein gut geschulter Personalmanager an verantwortlichen Stellen, die in der Lage sind, diese Einzelbilder zu einem großen Gesamtwerk zusammenzufügen, um daraus die Personal(einsatz)planung, die Personalpolitik und Personalstrategie sowie Personalentwicklungskonzepte abzuleiten, hat dieses Unternehmen im „Krieg um die Talente“ zumindest eine gute Chance, letztendlich als Gewinner dazustehen.

Natürlich muss ein Unternehmen am Ende auch Wort halten: Dabei steht an erster Stelle, dass die Talente früh Verantwortung übernehmen dürfen. Dadurch entsteht (fast) automatisch eine Wertschätzungs- und Belohnungskultur, die jeden Mitarbeiter als ein komplexes System von Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen, Potenzialen und Kreativität schätzt. Voraussetzung dafür ist wiederum eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur – sowie der Mut von Führungskräften, sich von Mitarbeitern, die diese Kultur verweigern, konsequent zu trennen.

Mitarbeiterbindung entsteht dort, wo die Unternehmen den Drang der Mitarbeiter zur Selbstverwirklichung ernst nehmen, ihn fördern und ihm gerecht werden. Hier wird der Wandel deutlich, der sich in den vergangenen Jahren vollzogen hat. Nur die Unternehmen, die sich

mit ihren Mitarbeitern zusammen weiterentwickeln, haben eine Chance, am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

## Denken Sie über neue Ideen nach

Neue Ideen, die unter anderem in amerikanischen Firmen erprobt wurden, helfen dabei weiter: Wie wäre es zum Beispiel damit, die Kreativität am Arbeitsplatz zu fördern, indem spontane Arbeitsunterbrechungen möglich sind? Ein Teil dieser Zeit (etwa zehn Prozent) könnte sogar offiziell für private Belange, eine spezielle Lektüre oder gegenseitiges Training unter Kollegen (Peer Coaching) genutzt werden. Solche „Freiräume“ sprechen sich schnell herum und erzeugen Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Ebenso leisten kann dies eine Einladung der Mitarbeiter zu Grillfesten, Feiern oder Abteilungessen, auf denen die Vorgesetzten auch mal die Mitarbeiter bedienen. Positiv aufgefasst wird auch spontane Anerkennung von Leistungen durch den Chef, wie überhaupt Wertschätzung ein wichtiger Faktor für Mitarbeiterbindung ist. Achten Sie auch darauf, regelmäßig neue Richtlinien einzuführen, um aktiv im Gestaltungsprozess zu bleiben. Aber Vorsicht: Für jede neue Richtlinie sollten zwei veraltete gestrichen werden.

## Beweisen Sie Flexibilität

Der wichtigste Punkt für die Mitarbeiterbindung aber bleibt die Flexibilität des Unternehmens seinen Mitarbeitern gegenüber: Wenn diese beispielsweise in familiäre Schwierigkeiten geraten, sollte das Unternehmen großzügig sein. Mitarbeiter richten sich in ihrer Arbeitsweise und Arbeitszeit ständig nach den Vorgaben und Wünschen des Unternehmens. Doch wie oft richtet sich das Unternehmen nach den Mitarbeitern? Ermöglichen Sie eine individuelle



Foto: Bildenbox

*Kleiner Aufwand, große Wirkung: Mit persönlichen Gesten können Firmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber spürbar steigern. Beispielsweise, indem der Vorgesetzte sich bei Überstunden von Mitarbeitern mit einem Blumenstrauß bei deren Angehörigen bedankt.*

Arbeitszeitgestaltung, das zeitweise Mitbringen von Kindern oder schenken Sie den Familienangehörigen einfach mal einen Blumenstrauß, wenn der Partner wieder Überstunden absolvieren musste. Solche Kleinigkeiten mit großer Wirkung machen den Unterschied. Weiterhin hat es sich als nützlich erwiesen, Mitarbeiter die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens ausprobieren zu lassen und danach Feedback zur weiteren Optimierung zu erhalten.

Manche Unternehmen messen heutzutage die Mitarbeiterbindung schon mit Hilfe von Zahlen. Insbesondere Konzerne haben in den letzten Jahren den „Employee Commitment Index“ eingeführt, der mittels Befragung überprüft, ob die Neigung, beim eigenen Unternehmen zu bleiben und dort Leistung zu zeigen, gesunken oder gewachsen ist. In einem Fragebogen wird etwa erhoben:

- Würden Sie unser Unternehmen aufgrund Ihrer Erfahrungen Freunden und Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen?

- Würden Sie sich bei unserem Unternehmen wieder bewerben?
- Wie stark identifizieren Sie sich mit unserem Unternehmen?
- Wie beurteilen Sie die Motivation Ihrer direkten Kollegen?
- Wie schätzen Sie die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens ein?

Ankreuzen können Mitarbeiter hier auf einer Skala mit fünf oder sechs Werten zwischen „sehr zufrieden“ oder „sehr hoch“ bis „unzufrieden“ oder „sehr gering“. Die Antworten werden dann Zahlen zugeordnet und zu einem Wert zwischen 0 und 1 verdichtet. Eventuell folgt noch die Aufschlüsselung nach Führungsbereichen und Ebenen.

Zusammenfassend lautet das Fazit für die Führungskräfte von heute, die eine große Rolle bei der Mitarbeiterbindung spielen: Neben den klassischen handwerklichen Führungsfähigkeiten wie Planen, Delegieren und Kontrollieren müssen sie auch noch weitere, oftmals unterschätzte Eigenschaften zeigen: Sicherheit und Orientierung bieten, Vorbild sein, fragen und zuhören können, eine Atmosphäre für Leistung und Engagement schaffen sowie Feedback geben und nehmen. Entgegen dem Führungswillen, der durch Gene, Erziehung, Sozialisation und Ausbildung im Wesentlichen angelegt ist, sind solche anderen Aspekte von Führung erlernbar. Soziale und emotionale Fähigkeiten, wie etwa Empathie und Kommunikation, können genauso trainiert werden, wie die verschiedensten Motivationstechniken. Wichtig ist aber in jedem Fall die Bereitschaft der Führungskraft, sich selbst im Spiegel anzuschauen und sich gegebenenfalls selbst zu verändern. ■

*Dr. Bernhard Rosenberger ist geschäftsführender Gesellschafter, Anja Sperti Junior-Beraterin bei Rosenberger & Partner, einem Beratungsunternehmen für Organisationsentwicklung ([www.rosenberger-beratung.de](http://www.rosenberger-beratung.de)).*