personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

5 SEPTEMBER / OKTOBER 2015

www.personal-manager.at

Talent Relationship Management

So können Sie Ihren Talentpool füllen

„Arbeitgeber brauchen eine Verteidigungsstrategie"
Michael Shah spricht im aktuellen Interview über Social-Media-Recruiting

„Film ab" im Recruiting
Wie Sie mit Filmen Ihre Zielgruppe erreichen

Die Zukunft der Onlinestellenanzeigen
Passen Sie Ihre Stellenausschreibungen an die Anforderungen der mobilen Welt an

9 190001 012506 05

ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M

Foto: Löffler

Autor
Gunther Wolf
Dipl.-Ökonom, Diplom-Psychologe,
Executive Consultant,
Wolf I.O. Group GmbH
Gründer des Kompetenz Center Mitarbeiterbindung
HRM.at/profile/gunther-wolf

Werfen Sie die Gießkanne weg

Geeignete Fachkräfte zu gewinnen wird zunehmend schwieriger. Immer mehr Personalleitungen starten daher Projekte mit dem Ziel, die bestehende Belegschaft fest an das Unternehmen zu binden. Richtig angepackt, bewirkt Mitarbeiterbindung weit mehr als nur eine Reduzierung der Fluktuation.

In manchen Berufsbildern ist der Arbeitsmarkt so gut wie leergefegt. Neben den folglich zunehmenden Recruitingkosten beklagen Personalvorstände die immensen Opportunitätskosten: Durch Vakanzen sind Unternehmen im vergangenen Jahr bereits Umsätze in Milliardenhöhe entgangen. Aussicht auf Besserung besteht nicht. Was wir derzeit spüren, ist nur der erste kalte Hauch einer beginnenden Arbeitskräfte-Eiszeit.

60 Prozent der Vakanzen nicht besetzbar

Bedingt durch den demografischen Wandel schrumpft der Kreis der jungen, in den Arbeitsmarkt eintretenden Menschen kontinuierlich, wohingegen die Zahl der altersbedingten Austritte steigt. Experten haben errechnet, dass in 15 Jahren von zehn Stellen, die durch Erreichen des Rentenalters frei werden, Unternehmen mangels Bewerber nur vier wiederbesetzen können – qualitative Aspekte nicht einmal berücksichtigt.

Diese Lücke ist über Zuwanderung nicht aufzufüllen. Vielmehr zieht es gerade die gesuchten Fachkräfte ins Ausland. Die Schweiz lockt Pflegekräfte mit lukrativen Gehältern, Techniker schätzen die großen Konzerne in Deutschland, Ingenieure die Chancen in den USA.

Der War for Talents entwickelt sich schon bald in einen War for Anybody. Mit Gewinnern und Verlierern, denn die obige Expertenprognose lässt darauf schließen: Wenn in der Zukunft vier Unternehmen aufgrund ihrer Attraktivität weiterhin alle ihre Stellen wiederbesetzen, muss es sechs andere geben, die nicht eine einzige offene Vakanz schließen können. Was das für deren Ertrags-, Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit bedeutet, liegt auf der Hand.

An Attraktivität gewinnen oder sterben

Unternehmen müssen also attraktiv für Bewerber bleiben oder – je nach Status quo – werden. Zumindest müssen sie attraktiver sein als diejenigen Unternehmen, mit denen sie am Arbeitsmarkt im Wettbewerb um gute Bewerber stehen. Wenn Sie nun den Startschuss für ein solches Projekt geben wollen: Achten Sie auf die richtige Schrittfolge. Vertiefen Sie erst die Bindung der bestehenden Mitarbeiter und erzeugen Sie ein mitarbeiterzentriertes plus erfolgsorientiertes Arbeitsklima.

Erst das versetzt Sie in die Lage, im zweiten Schritt nach außen zu treten und ein authentisches Bild des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln, mit dem neue und passende Mitarbeiter angezogen werden können. Für diese Erfahrung haben Unternehmen, die symptom- statt ursachenorientiert mit Employer-Branding-Projekten gestartet sind, viel Geld bezahlt. Sie holen

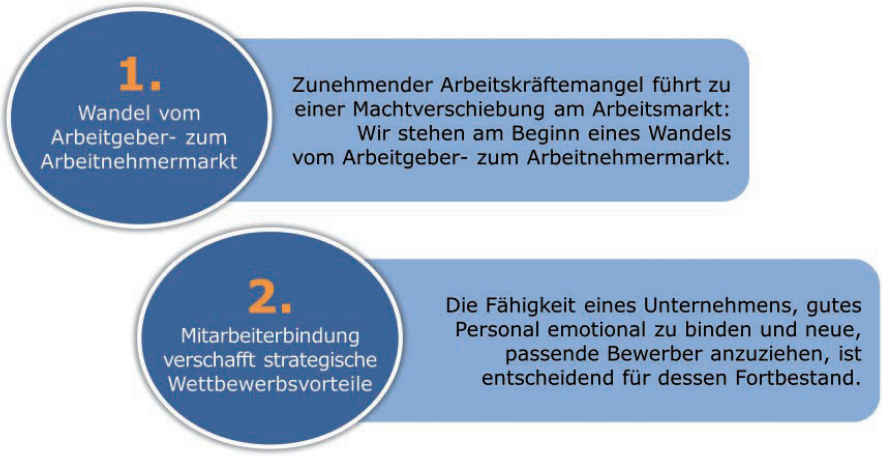

Abbildung 1: Zwei Megatrends am Arbeitsmarkt *(Quelle: Wolf I.O. Group GmbH)*

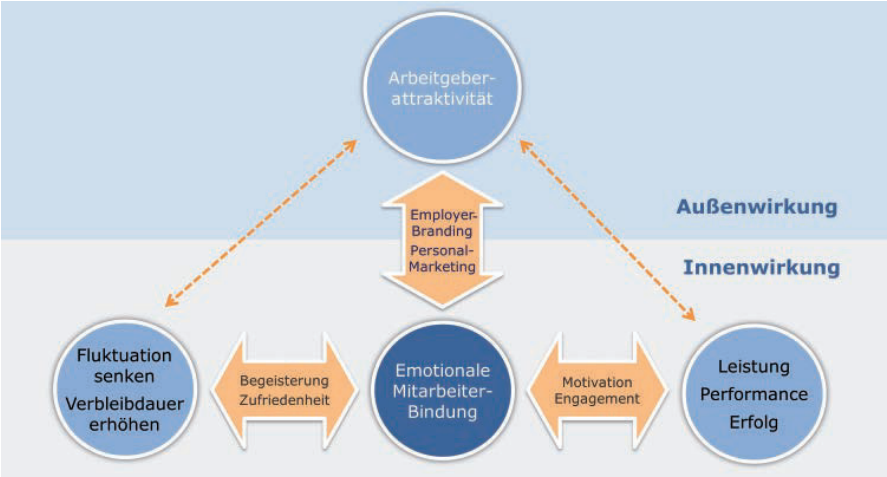

Abbildung 2: Mitarbeiterbindung zentral *(Quelle: Wolf I.O. Group GmbH)*

jetzt den ersten Schritt nach, erfüllen die Employer-Brand mit Leben und verschaffen ihr die nötige Authentizität.

Neben der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sind die Verbesserung des Unternehmensergebnisses und die Senkung der ungewollten Fluktuation bedeutsame Ziele eines solchen Projekts. Für alle drei Stoßrichtungen ist die Steigerung der Mitarbeiterbindung, verstanden als emotionale Verbundenheit der erfolgsrelevanten Belegschaft zu dem Unternehmen, der zentrale Ansatzpunkt.

Vier mal vier gewinnt

Insgesamt sind es vier Ebenen der Mitarbeiterbindung, auf denen Sie ansetzen können. Neben der hoch wirksamen emotionalen Verbundenheit existieren die rationale, die behaviorale und die normative Ebene. Rationale Bindung basiert auf einer kognitiven Abwägung von Kosten und Nutzen der derzeitigen Beschäftigung gegenüber sich bietenden Alternativen. Solange die Relation dort nicht besser erscheint, kommt es bei vorwiegend rational gebundenen Mitarbeitern auch nicht zum Weggang. Aber: Wer wegen des Geldes kommt, geht auch wegen des Geldes.

Behaviorale Mitarbeiterbindung basiert demgegenüber eher auf dem Festhalten an Gewohntem. Normative Mitarbeiterbindung beruht zumeist auf Verpflichtungsgefühlen, erkennbar in Äußerungen wie „Ich kann die Kollegen doch nicht allein lassen!" oder „Mein Chef wäre aufgeschmissen ohne mich!".

Daneben sollten Sie in Ihre Überlegungen einbeziehen, welche Bindungsbezüge Sie verstärken. Bindung ist immer gerichtet, aber auf was: Auf das Unternehmen als solches, auf die Arbeitsaufgaben, auf den Vorgesetzten oder Kollegen?

Wie relevant die jeweilige Ebene und der jeweilige Bezug für die Bindung des Mitarbeiters ist, hängt von dessen ganz individuellen Persönlichkeitseigenschaften ab: Mancher ist besonders offen für emotionale Bindung, mancher bewegt sich lieber auf der rationalen Ebene. Mancher fühlt sich besonders den Arbeitsaufgaben verbunden, mancher tendiert zur Identifikation mit dem Unternehmen. Doch präsent sind immer alle vier Ebenen und alle vier Bezugsrichtungen.

Wer die in Abbildung 3 wiedergegebene Tabelle nutzt, um passende Maßnahmen zu ermitteln und festzuhalten, erkennt nach kurzer Zeit: Bindung ist – nicht nur im Privatleben – eine sehr individuelle Angelegenheit: Was bei wem wirkt und was nicht, bedarf einer sorgfältigen Prüfung. Am besten von dem, der den Mitarbeiter ohnehin sehr gut kennen muss, weil er ihn zu führen und zu motivieren hat.

Der Vorgesetzte ist also maßgeblich in der Pflicht. Mitarbeiterbindung ist eine Führungsaufgabe und nicht primär etwas, wofür Sie als Personalmanager zu sorgen haben. Sie können doch aus ihrer Position heraus Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nur nach dem Motto „Alles für alle gleich" verteilen. Mit der Gießkannenmethode erzielen Sie aber nur drei Effekte: 1. Sie machen es denjenigen gemütlich, die sie gar nicht binden möchten. 2. Für die, die Sie binden möchten, sind die Maßnahmen nicht individuell genug. 3. Sie werfen Geld aus dem Fenster.

Ebene: / Bezug:	Rationale Bindung	Behaviorale Bindung	Normative Bindung	Emotionale Bindung
Unternehmens-bindung				
Aufgaben-bindung				
Team-bindung				
Vorgesetzten-bindung				

Abbildung 3: Mitarbeiterbindungsmaßnahmen gezielt ermitteln *(Quelle: Wolf I.O. Group GmbH)*

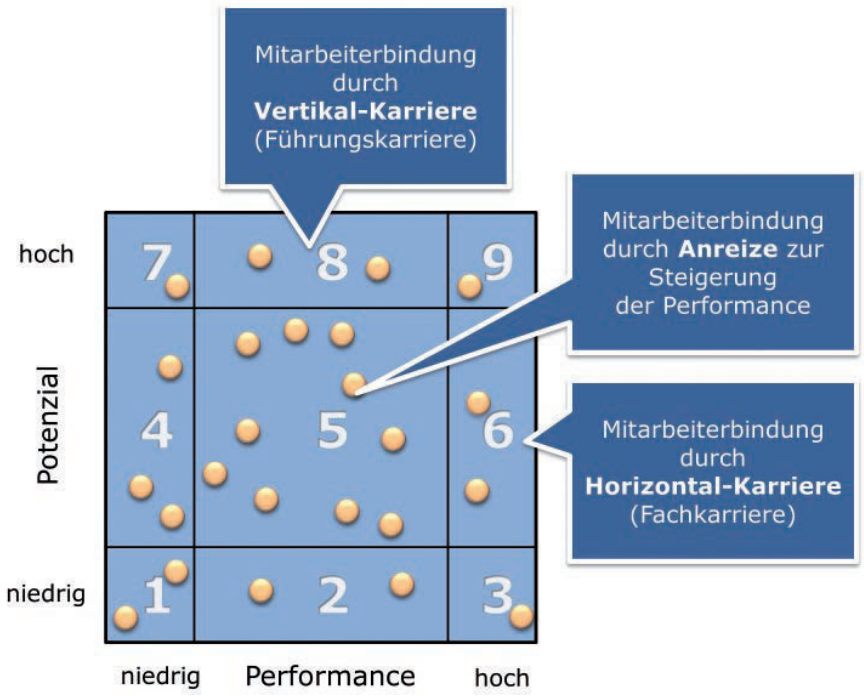

Abbildung 4: Personalportfolio mit Normstrategien *(Quelle: Wolf I.O. Group GmbH)*

Selektiv und individualisiert

Effektivität kennzeichnet die richtige Vorgehensweise. Ein hoher Grad an Mitarbeiterbindung ist zu sehr geringen Kosten erzielbar. Das Verfahren der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB) setzt ausschließlich selektiv und an den wirkungsvollsten Stellen an. Hierbei identifizieren Sie systematisch die für den Unternehmenserfolg relevanten Kräfte und sorgen für deren feste Bindung:

1. Potenzialträger
2. Leistungsträger
3. Inhaber von Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung
4. Spezialisten mit am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbaren Kompetenzen

Erfolgskritische Mitarbeiter achten auf relative Besserstellung und sind ausschließlich mit Maßnahmen zu begeistern, die eigens auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten worden sind.

SELIMAB-Maßnahmen müssen keine kostspieligen Zuwendungen sein. Dies verdeutlicht sich gerade bei denjenigen Maßnahmen, die für Leistungs- und Potenzialträger geeignet sind. Nutzen Sie dafür das Personalportfolio: Es visualisiert die von den Mitarbeitern erzielten Positionen in beiden Dimensionen. SELIMAB ergänzt dies um Normstrategien, deren Zweckmäßigkeit in jedem Einzelfall zu prüfen ist.

Leistungsträger und Talente

Zu den Normstrategien für das Halten von Leistungsträgern (Sektoren 3, 6, 9) zählt das Anbieten einer Fachkarriere. High Performer hegen zumeist den Wunsch, noch umfassenderes und tiefer gehendes Wissen über ihren Arbeitsbereich zu erwerben und als Experten hierfür Anerkennung zu finden. Damit die Fachkarrierestufen ausreichend nach außen sichtbar werden, sind diese mit passenden Befugnissen auszustatten. Als Nebeneffekt solch vergrößerter Wirkungsräume ist stets eine Zunahme der Motivation erkennbar.

Die Führungskarriere bietet hingegen Chancen zum Binden und Motivieren von Talenten (Sektoren 7, 8, 9). Ob ausreichende Führungskompetenzen vorliegen, prüfen Sie vorab mithilfe einer zeitlich befristeten Stellvertretung oder Projektleitung. Für das Potenzial- und Leistungsmittelfeld (Sektoren 2, 4, 5) ist als Normstrategie hinterlegt, durch gut gemachte Anreizsysteme kräftige Leistungssteigerungen und zugleich hohe

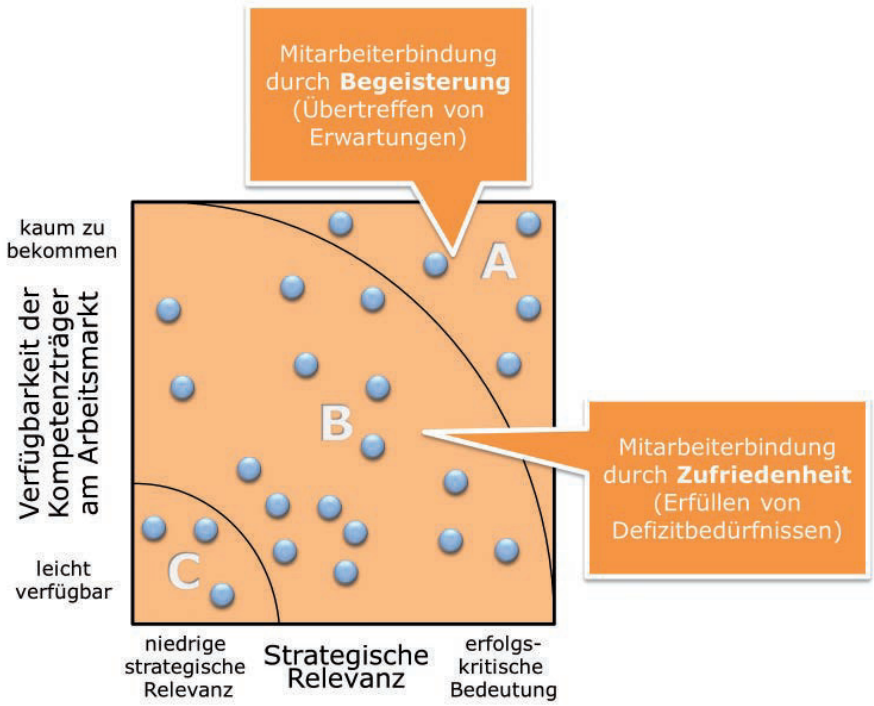

Abbildung 5: Funktionsportfolio mit Normstrategien *(Quelle: Wolf I.O. Group GmbH)*

Mitarbeiterbindung zu erzielen. Die Verwendung von kostenneutralen Varianten der performanceorientierten Vergütung liegt nahe, insbesondere die Zieloptimierung. Sie stärkt die Bindung auf emotionaler und rationaler Ebene, außerdem profitieren die Leistungsträger (Sektoren 3, 6, 9) hiervon in besonderem Maße.

Keine bindungswirksamen Maßnahmen sieht SELIMAB für Mitarbeiter vor, die trotz lukrativer Anreizsysteme die geforderten Leistungen nicht erbringen und zudem nur über unzureichendes Potenzial verfügen (Sektor 1, untere Bereiche angrenzender Sektoren). Es ist ein Irrglaube, dass es dem Arbeitsklima schadet, wenn talentfreie Low Performer keine Bindungsmaßnahmen erhalten. Wer bei der Personalauswahl, bei der Entgeltfindung und bei Beförderungen selektiv vorgeht, sollte dies bei der Personalbindung nicht sein lassen. Belegschaftsmitglieder im Sektor 1 profitieren ausreichend von den unvermeidbar gießkannenverteilten Maßnahmen: Sei es von der neuen Klimaanlage, vom Betriebskindergarten oder von Maßnahmen des Gesundheitsmanagements.

Erfolgskritische Mitarbeiter

Spezialistenfunktionen setzen zumeist Kompetenzen voraus, die am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbar sind – und zugleich höchst bedeutsam für das Unternehmen. Diese beiden Kriterien bilden daher bei dem SELIMAB-Verfahren die Achsen des zweiten Portfolios, das Sie bei der Ableitung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen unterstützen kann: das Funktionsportfolio. Normstrategien unterscheiden hier Zufriedenheit von Begeisterung. Denn Mitarbeiterzufriedenheit kann zur Reduzierung der ungewollten Fluktuation führen, Mitarbeiterbegeisterung sogar zur Verhinderung von Fluktuation.

Bei Mitarbeitern mit erfolgskritischen Kompetenzen sind beide Kriterien, die strategische Relevanz und die Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt, hoch ausgeprägt (Sektor A). Bei diesen Kräften scheuen Sie keine Kosten und Mühen, um sie durch Erzielen von Begeisterung im Unternehmen zu halten. Bei mittlerer Ausprägung (Sektor B) wird es unter Kosten-Nutzen-Aspekten ausreichen, durch Schaffen von Zufriedenheit eine annehmbare Verringerung der ungewollten Fluktuation zu realisieren. Für die Inhaber der Funktionen in Sektor C, die leicht wiederzubesetzen sind und nur eine untergeordnete strategische Bedeutung einnehmen, bleiben keine Bindungsmaßnahmen aus.

Es ist der Natur der beiden Begriffe „Zufriedenheit" und „Begeisterung" geschuldet, dass das SELIMAB-Funktionsportfolio keine konkreten Maßnahmen nennt. Wenn Sie Maßnahmen ermitteln möchten, die der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit der Kräfte im B-Sektor dienen sollen, führen Sie am besten eine Mitarbeiterbefragung durch.

Geeignete Maßnahmen erheben

Auf das Erkennen von Ansatzpunkten für Maßnahmen zur Erzielung von Begeisterung im A-Sektor hat sich die Spectra Marktforschung aus Linz spezialisiert. Mitarbeiter des auftraggebenden Unternehmens werden gezielt auf Aspekte hin befragt, die deren individuelle Erwartungen übertroffen haben. Das macht Spectra auch bei den eigenen Mitarbeitern. Geschäftsführer Peter Bruckmüller: „Wer Begeisterung erzielen will, kann auf dieser Basis unerwartete und individuell zugeschnittene Maßnahmen entwickeln."

Das kann nur der Vorgesetzte. Er ist als emotionale Repräsentanz des Unternehmens ohnehin ein wichtiger Bezug für die Bindung der Mitarbeiter. Empathische und einfallsreiche Mitarbeiter des Personalmanagements können die Führungskräfte dabei unterstützen. Als Tools nutzen Sie die Tabelle (Abbildung 5), gegebenenfalls auch den Ebenen- und Bezugsanalyzer aus dem Fundus des Kompetenz Center Mitarbeiterbindung (siehe Webtipps). Das Kompetenz Center Mitarbeiterbindung bietet neben der Sammlung von derzeit rund 350 Mitarbeiterbindungsmaßnahmen hilfreiche Instrumente wie eine Software zur Erstellung eines HR-Portfolios oder einen Fluktuationskostenrechner. Dazu nützliche Studien, Whitepaper und Best-Practice-Beispiele zum kostenlosen Download.

Fokussieren Sie auf die emotionale Bindungsebene und bei den Bezugsrichtungen auf Aufgaben, Arbeitsumfeld, Kollegen und auf das Verhalten des direkten Vorgesetzten. Um erfolgskritische Kräfte zu begeistern, müssen oftmals gar keine kostspieligen Zuwendungen her.

Bindung kostet Zeit, nicht Geld

Vorgesetzte stellen die am häufigsten genannte Kündigungsursache dar. Keine noch so begeisternde Mitarbeiterbindungsmaßnahme ist in der Lage, Defizite in der Führung auszugleichen. Daher sollten Sie das Verhalten der Vorgesetzten generell in den Fokus nehmen. Sorgen sie für ein innovations- und leistungsförderliches Arbeitsklima? Kennen sie die Motive, Wünsche und Bedürfnisse ihrer Top-Kräfte? Lassen sie Mitarbeitern mit erfolgskritischen Kompetenzen ausreichend Spielräume? Wie ernst nehmen sie die gemeinsame Erarbeitung individueller Karrierepläne und Entwicklungsziele?

Führungskräfte für Mitarbeiterbindung zu sensibilisieren und sie entsprechend zu qualifizieren, ist erfolgskritisch. Die Mitarbeiterbindungseffekte der besten Tools und Portfolien verkehren sich ins Gegenteil, wenn die Einschätzungen nicht stimmen.

Fazit

Die künftige Überlebensfähigkeit der Unternehmen hängt in hohem Maße davon ab, ob und wie das Binden und Motivieren der erfolgskritischen Mitarbeiter gelingt. Da ist es doch gut zu wissen, dass die wirksamste aller Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zugleich die kostengünstigste ist: Das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten.

Literaturtipp

Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Mit Arbeitshilfen online. Von Gunther Wolf. Haufe-Lexware. Freiburg, 2013.

Webtipp

www.mitarbeiterbindung.info

Download für Abonnenten unter:

HRM.at/gruppen/personal-manager-exklusiver-wissenstransfer-fuer-abonnenten

Leitfaden:
Checkliste zur erfolgreichen Mitarbeiterbindung.
Von Gunther Wolf