

JOB

SCOUT24

Ihr neuer Job wartet schon...

Arbeitgeberportal

Start

Job finden

Mein JobScout24

Karriere-Tipps

Über uns

Blog

Karriere-Tipps

Arbeitgeber Magazin

Nach Themen suchen

Bewerben

- ▶ Bewerbungsunterlagen
- ▶ Vorstellungsgespräch
- ▶ Vorlagen

Im Berufsleben

- ▶ Aufstieg & Weiterbildung
- ▶ Chef & Kollegen
- ▶ Gesundheit im Job
- ▶ Knigge
- ▶ Kündigung & Jobwechsel
- ▶ Meetings & Präsentationen
- ▶ Tipps & Wissenswertes

## Im Gespräch: Mitarbeiterbindung. „Es geht um gelebte Werte!“

15.05.2013 - Themen: [Attraktivität](#), [Erfolg](#), [Mitarbeiterbindung](#)



**Mitarbeiterbindung sei mehr als ein Strauß bunter Maßnahmen, betont Managementberater Gunther Wolf und spricht mit JobScout24 über sinnvolle Ansätze, um Fach- und Führungskräfte lange im Unternehmen zu halten.**

Eine offizielle und verbindliche Angabe zur Mitarbeiterfluktuation in Deutschland sucht man vergeblich. Die Werte reichen von fünf bis zu 20 Prozent. Eines dürfte jedoch sicher sein: In Zeiten des Fachkräftemangels ist jede Zahl zu hoch. Egal wie gut gerüstet Unternehmen in den War of Talent ziehen – wenn sie die eigenen Mannen nicht halten können, werden sie zu den Verlierern zählen.

Nicht ohne Grund zählt die Mitarbeiterbindung zu den wichtigsten Herausforderungen im Personal-Management, wie die Ergebnisse des aktuellen [HR-Reports](#) deutlich zeigen. Doch wer jetzt meint, mit ein paar Kita-Plätzen und einem Sportangebot wäre das Problem gelöst, liegt falsch. „Langfristige Mitarbeiterbindung erreicht man nicht durch einen Strauß bunter Maßnahmen“, wie [Managementberater Gunther Wolf](#) betont. Seit 1984 arbeitet er als zertifizierter Management-Berater, Autor und Redner. Sein neues [Buch „Mitarbeiterbindung“](#) erscheint im Juni 2013 im Haufe Verlag. JobScout24 beantwortete er einige zentrale Fragen zum Thema Mitarbeiterbindung.

### Herr Wolf, woran erkennt ein Unternehmen, dass es (zusätzliche) Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ergreifen muss?

„Ist die Rate der ungewollten Fluktuation zu hoch, die Verbleibzeit der guten Mitarbeiter im Unternehmen zu gering, die Performance des Unternehmens zu niedrig oder schafft es das Unternehmen nicht, sich zu jeder Zeit am Arbeitsmarkt mit frischen Kräften zu versorgen – dann sollte man die Mitarbeiterbindung als mögliche Ursache genauer analysieren. Eine Mitarbeiterbefragung, die genau den Grad der Mitarbeiterbindung erhebt, kann hier einen Ist-Zustand aufzeigen. Und zugleich ein Benchmark erlauben. Sie zeigt auf, wo die Ansatzpunkte zur Verbesserung liegen: In einem bestimmten Unternehmensbereich, zum Beispiel nur in der Produktion? Bei einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitern? Oder in einer bestimmten Dimension der Mitarbeiterbindung, zum Beispiel im Vorgesetztenverhalten?“

## Wie stellt das Unternehmen sicher, solche Maßnahmen umzusetzen, die von den eigenen Mitarbeitern auch tatsächlich gewünscht sind?

„Ebenfalls mit einer Mitarbeiterbefragung. Denn wie heißt es so schön: Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Wichtig ist hierbei, nicht nur zu erheben, wo Verbesserungspotenziale bestehen, sondern auch, wie wichtig die jeweilige Maßnahme für die Mitarbeiter ist. Durch Multiplikation der beiden Werte wird deutlich, wo das Unternehmen ansetzen sollte. Wer das kreative Potenzial der Mitarbeiter nutzen möchte, lässt zusätzlich Freifelder für eigene Ideen der Mitarbeiter.“

## Die Mitarbeiter in einem Unternehmen sind verschieden in ihren Wünschen und Bedürfnissen. Muss erfolgreiche Mitarbeiterbindung flexibel sein?

„Bestimmt. Mit pauschalen Maßnahmen aus der Gießkanne gewinnt das Unternehmen keinen Blumentopf. Außerdem widerspricht es dem Erfordernis der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen. Also benutzt man die SELIMAB-Methode: Selektive Individualisierte Mitarbeiterbindung. Diese besagt: Je bedeutsamer der Mitarbeiter für das Unternehmen, desto individueller muss mit Maßnahmen angesetzt werden. Bei High Potentials, High Performern und erfolgskritischen Spitzenkräften, deren Fluktuation möglichst „null“ betragen sollte, kann Begeisterung nur durch handverlesene Maßnahmen erzielt werden.“

## Gibt es Ihrer Erfahrung nach kritische Phasen in der Mitarbeiterbindung?

„Ja. Welche das neben den üblichen sind, ist jedoch person-, unternehmens- und funktionspezifisch herauszufinden. Für die Position „Außendienstler mit hohem internationalem Reiseanteil“ ist beispielsweise die Familiengründungsphase kritisch. „Job Hopper“ beginnen nach circa 18 Monaten Betriebszugehörigkeit, Stellenanzeigen zu durchforsten.“

## Wie lässt sich der Erfolg von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zuverlässig messen?

„Mithilfe der **PEA-Regel**. Ein hoher Grad an Mitarbeiterbindung wirkt maßgeblich in drei Richtungen: Human-Potenzial erhaltend bzw. Human-Potenzial steigernd, den Unternehmens Erfolg steigernd und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber steigernd. **P**, **E** und **A** bieten jeweils Messgrößen an, die häufig im Unternehmen schon vorhanden sind, zum Beispiel die Rate der ungewollten Fluktuation, der Humankapitalwert des Unternehmens, Umsatzrendite, Gewinn (EBITDA), Marktanteil, aber auch die Zeit zwischen Vakanzmeldung und Neubesetzung, die Kosten der Neubesetzung oder der - qualitative wie quantitative - Bekanntheitsgrad des Unternehmens am Arbeitsmarkt.“

## Was ist aus Ihrer Sicht das Wesentliche für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung?

„In den meisten Unternehmen geht es nicht um „eine tolle Maßnahme“. Wahre Schönheit kommt von innen! Es geht um gelebte Werte und Ziele des Unternehmens, die für eine Identifikation – stärkste Form der Mitarbeiterbindung – mit denen des Mitarbeiters übereinstimmen müssen. Es geht um Vorgesetztenverhalten: Selbst kostenlose Massagen am Arbeitsplatz werden keinen Mitarbeiter davon abhalten zu kündigen, wenn sein Chef ein Hornochse ist oder das Betriebsklima vergiftet. Und es geht um das Bindungsvermögen der Unternehmensleitung. Sie ist als oberste Repräsentanz des Unternehmens der zentrale Ansatz für unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung. Wer als Vorstand keine Loyalität zu Mitarbeitern zeigt, wird keine Loyalität zurückbekommen.“

*Bilderquelle: © Anyka, fotolia.com*