



Gießkanne war gestern

Mitarbeiterbindung geschieht auf vier Ebenen: emotional, rational, behavioral und normativ Immer mehr Unternehmen nehmen die Steigerung der Mitarbeiterbindung in Angriff. Richtig angepackt, bewirkt sie weit mehr als nur eine Senkung der Fluktuation: Mitarbeiterbindung verschafft im Personalmarketing die erforderliche Authentizität und steigert die Performance der Mitarbeiter. Doch nur am Zielimage orientierte Mitarbeiterbindungsmaßnahmen tragen Früchte.



© BCE ECB EZB EKP EKT EKV BCE EBC 2013



Moraghi

5

5

EURO
ΕΥΡΩ
ΕΒΡΟ



In vielen Berufsbildern ist der Arbeitsmarkt so gut wie leergefegt. Führungskräfte bemerken die abnehmende Qualität eingehender Bewerbungen, Geschäftsführungen ist eher die GuV-Auswirkung ein Dorn im Auge: Zunehmende direkte und indirekte Personalkosten, steigende Aufwendungen für Personalmarketing, Recruiting, Auswahl, Onboarding und Einarbeitung sowie vakanzbedingte Opportunitätskosten verschlechtern das Jahresergebnis.

DER AUTOR



GUNTHER WOLF ► Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Er ist Träger des Deutschen Managementbuchpreises.
► gw@wolfgunther.de

DEN „WAR FOR“ GEWINNEN

Doch das, was wir derzeit spüren, ist nur der erste kalte Hauch einer beginnenden Arbeitskräfteszeit. Bedingt durch den demografischen Wandel schrumpft der Kreis der jungen, in den Arbeitsmarkt eintretenden Menschen kontinuierlich, wohingegen die Zahl der altersbedingten Austritte steigt. Das Resultat ist eine progressive Zunahme des Arbeitskräftemangels.

Das künftige Defizit von zehn Millionen Arbeitskräften ist nicht durch Zuwanderung auszugleichen. Experten gehen davon aus, dass hierzulande in 15 Jahren von zehn Stellen mangels Bewerbern durchschnittlich nur vier wiederbesetzt werden können (Abb. 1). Ein Verdrängungswettbewerb beginnt: Mit Active Sourcing versuchen wir, Mitarbeiter aus anderen Betrieben abzuwerben.

Aus dem War for Talents ist ein War for Anybody geworden. Er wird Gewinner und Verlierer hervorbringen. Internationale Konzerne haben dabei die Nase vorn. Und die anderen Unternehmen? Wenn – laut obiger Prognose – vier Unternehmen aufgrund

ihrer hohen Attraktivität alle Stellen wiederbesetzen können, muss es sechs Verlierer geben, die nicht eine einzige Vakanz schließen können. Klar dürfte sein, was das für deren Erträge und deren Existenzfähigkeit bedeutet.

DIE RICHTIGE ARBEITSMARKTSTRATEGIE

Wenn Sie die Arbeitgeberattraktivität steigern wollen, sollten Sie auf die richtige Schrittfolge achten: Zuerst ist die Bindung der bestehenden Mitarbeiter zu festigen. Erst das versetzt Sie in die Lage, im folgenden Schritt ein authentisches Bild des Unterneh-



Mitarbeiter, die sich ihrem Arbeitgeber nur mittelmäßig verbunden fühlen, weisen beispielsweise im Schnitt doppelt so viele Fehlzeiten auf wie emotional hoch ver-

mens auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln, mit dem neue und passende Mitarbeiter angezogen werden können. Viele Betriebe verfügen heute über ein buntes Arsenal an Mitarbeiterbindungs- und Personalgewinnungsmaßnahmen. Doch solch ein Sammelsurium weist keine optimale Kosten-Nutzen-Relation auf und vermittelt dem Bewerber kein klares und attraktives Bild. Viel nützt nicht immer viel.

Die zukünftig erwünschte Arbeitsmarktpositionierung muss bereits bei der Auswahl der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Der allererste Schritt ist daher das Entwickeln

einer Arbeitsmarktstrategie. Klären Sie das Zielarbeitgeberimage, richten Sie alle internen und externen Aktivitäten darauf aus (Abb. 2).

Auf vier Ebenen können Sie mit Bindungsmaßnahmen ansetzen: emotional, rational, behavioral und normativ. Emotional geprägte Bindungen zeichnen sich durch zwei bedeutsame Wirkungen aus: Zum einen durch den Wunsch, dass diese Bindung

ne. Arbeitnehmer ohne Bindung sogar viermal so viele. Emotionale Bindung beruht darauf, dass die beiden Bindungspartner hinsichtlich ihrer Werte und Ziele zu einem hohen Grad übereinstimmen. Wer die emotionale Mitarbeiterbindung stärken möchte, setzt genau an diesem Punkt an.

Rationale Bindung basiert hingegen auf einem Vergleich der Kosten und Nutzen der derzeitigen Beschäftigung gegenüber sich

in die Weiterbildung des Mitarbeiters steigern lassen.

Neben den vier Ebenen sollten Sie in Ihre Überlegungen einbeziehen, welche Bindungsbezüge gestärkt werden sollen. Bindung ist immer gerichtet. Aber auf was: auf das Unternehmen als solches, auf Arbeitsaufgaben, Vorgesetzte oder Kollegen? So entstehen 16 mögliche Handlungsfelder: vier Ebenen mal vier Bezugsrichtungen (Abb. 3). Untersuchen Sie alle Felder unter der Fragestellung, in welchem der größte Handlungsbedarf besteht.

Wie relevant das jeweilige Feld für die Bindung des Mitarbeiters ist, hängt von dessen individuellen Persönlichkeitseigenschaften ab: Mancher ist besonders offen für emotionale Bindung zum Vorgesetzten, mancher schätzt rational die Vorzüge des Unternehmens.

Bindung ist eben – nicht nur im Privatleben – eine sehr individuelle Angelegenheit. Auf welchem Feld der höchste Bedarf und damit die höchste Wirksamkeit gegeben sind, kann nur auf individueller Ebene ermittelt werden. Wer ist für diese Aufgabe besser geeignet als der direkte Vorgesetzte? Er muss den jeweiligen Mitarbeiter ja ohnehin sehr gut kennen, weil er ihn zu führen und zu motivieren hat.

FÜHRUNGSKRÄFTE EINBINDEN

Individuelle Mitarbeiterbindung ist primär eine Führungsaufgabe. Die HR-Abteilung kann Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nur gleich verteilen. Ob Betriebskindergärten, Work-Life-Balance, Betriebsfeiern, Gesundheitsmanagement, betriebliche Altersversorgung oder hochwertiges Kantinenessen – all diese Maßnahmen sind nur per Gießkanne verteilbar.

Was das Personalmanagement aber leisten kann, ist die Versorgung der Führungskräfte mit hilfreichen Tools. Hierzu gehört das Verfahren der Selektiven Individualisierten



bundene. Arbeitnehmer ohne Bindung sogar viermal so viele. Emotionale Bindung beruht darauf, dass die beiden Bindungspartner hinsichtlich ihrer Werte und Ziele zu einem hohen Grad übereinstimmen.

möglichst lange erhalten bleibt und zum anderen durch die Bereitschaft, sich in besonders hohem Maße für den Bindungspartner einzusetzen.

DIE EMOTIONALE KARTE SPIELEN

Mitarbeiter, die sich ihrem Arbeitgeber nur mittelmäßig verbunden fühlen, weisen beispielsweise im Schnitt doppelt so viele Fehlzeiten auf wie emotional hoch verbunde-

bietenden Alternativen. Typische Maßnahmen zur Steigerung der rationalen Mitarbeiterbindung liegen im Bereich von Vergütung, Zuwendungen und Benefits. Anders die behaviorale Mitarbeiterbindung: Sie entsteht aus dem Festhalten an Gewohntem. Wer hier ansetzen will, schafft Rituale und fördert die Vernetzung der Mitarbeiter. Normative Mitarbeiterbindung wiederum beruht primär auf Verpflichtungsgefühlen, die sich zum Beispiel durch Investitionen

Mitarbeiterbindung (SELIMAB). Es trifft zielgruppenbezogen Unterschiede bezüglich des Aufwands für Mitarbeiterbindungsmaßnahmen und ist daher stark wirtschaftlichkeitsorientiert.

Hierzu werden mit Unterstützung der Führungskräfte systematisch die für den Unternehmenserfolg relevanten Kräfte identifiziert:

- ▶ Potenzialträger / Talente,
- ▶ Leistungsträger / „High Performer“,
- ▶ Inhaber von Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung,
- ▶ Spezialisten mit am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbaren Kompetenzen.

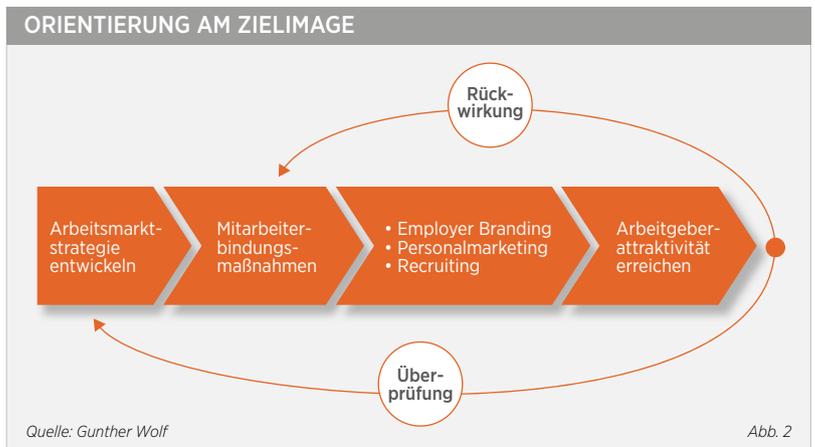
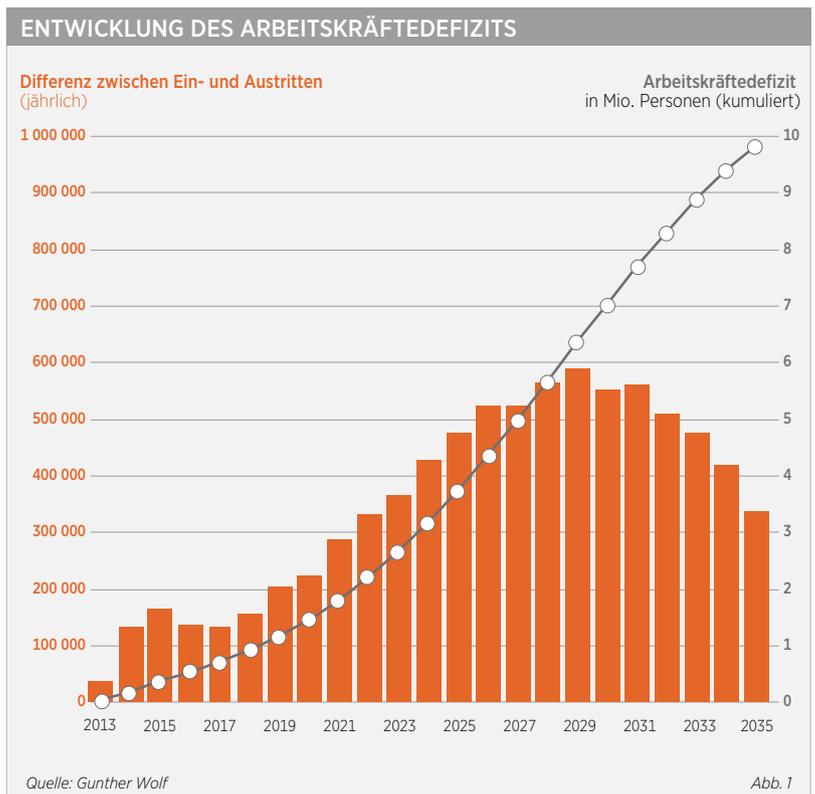
Das Personalportfolio visualisiert die von den Mitarbeitern erzielten Positionen in den beiden erstgenannten Dimensionen (Abb. 4). SELIMAB ergänzt Empfehlungen für Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, deren Zweckmäßigkeit für jeden Einzelfall zu prüfen ist.

MUT ZU UNTERSCHIEDUNGEN

Zu den Maßnahmenempfehlungen für das Halten von Leistungsträgern (3, 6, 9) zählt das Angebot einer Fachkarriere. High Performer hegen zumeist den Wunsch, tiefer gehendes Wissen zu erwerben und als Experten hierfür Anerkennung zu erhalten. Die Führungskarriere hingegen ist die Empfehlung zur Bindung von Talenten (7, 8, 9). Prüfen Sie zuvor, ob ausreichende Leadershipkompetenzen vorliegen.

Für das Mittelfeld (2, 4, 5) wird empfohlen, durch gut gemachte Anreizsysteme hohe Bindung und kräftige Leistungssteigerungen zugleich zu erzielen. Für talentfreie Low Performer sieht SELIMAB keine individuellen Bindungsmaßnahmen vor. Sie profitieren bereits von all den Maßnahmen, bei denen eine Gleichverteilung unumgänglich ist.

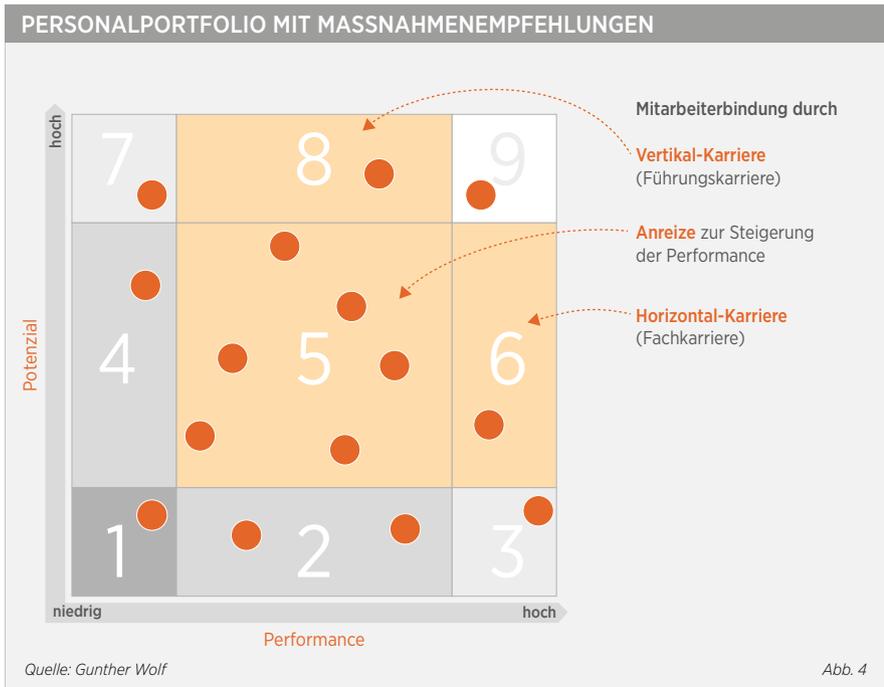
Spezialistenfunktionen setzen Kompetenzen voraus, die am Arbeitsmarkt schwer verfügbar sind – und zugleich bedeutsam für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens. Diese beiden Kriterien bilden bei dem SELIMAB-Verfahren die Achsen des zweiten Portfolios, das Sie bei der Ableitung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen unterstützt: das Funktionsportfolio (Abb. 5).



HANDLUNGSFELDER FÜR MITARBEITERBINDUNG

BEZUG	EBENE	Rationale Bindung	Behaviorale Bindung	Normative Bindung	Emotionale Bindung
Unternehmensbindung					
Aufgabenbindung					
Teambindung					
Vorgesetztenbindung					

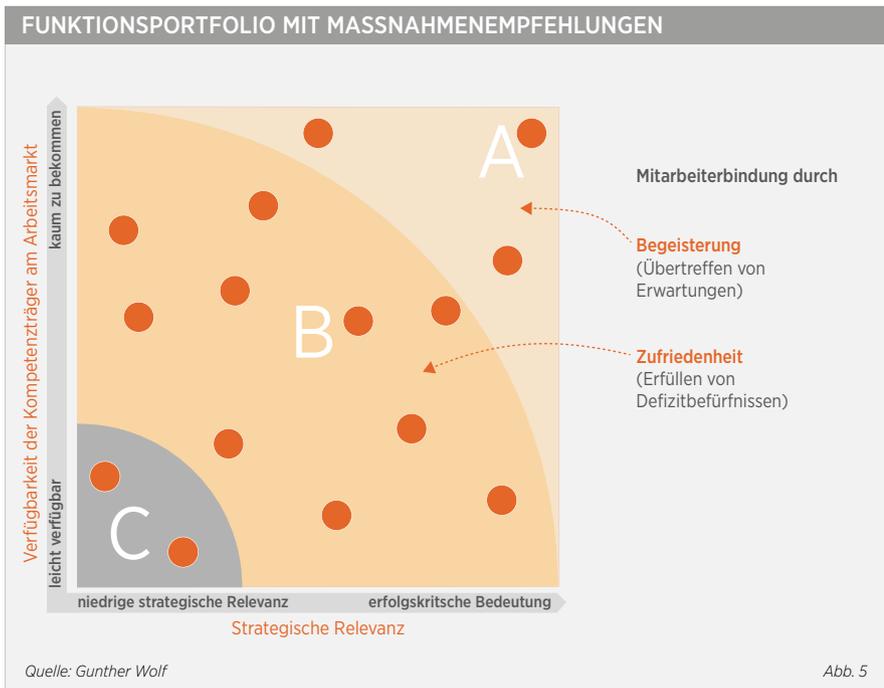
Quelle: Gunther Wolf Abb. 3



demjenigen Vorgesetzten, der den betreffenden Mitarbeiter sowie dessen Freizeitaktivitäten, Wünsche und Lebensumstände sehr gut kennt.

UNTERSTÜTZUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Den direkten Vorgesetzten können Sie mit Tools aus dem Fundus des „Kompetenz Center Mitarbeiterbindung“ unterstützen. Bei dem kreativen Akt, die individuelle passende Maßnahme zu finden, kann ihm jedoch kein Instrument helfen. Ein Fallschirmtandemsprung? Ein Konzertabend? Richten Sie die Überlegungen zudem auf die Stärkung der hoch wirksamen, emotionalen Verbundenheit des Mitarbeiters zu seinen Aufgaben, Teamkollegen, dem Arbeitgeber – und zu dem Vorgesetzten selbst.



Das Vorgesetztenverhalten ist der häufigste Grund für mangelnde Mitarbeiterbindung, Absentismus und Kündigung. Emotionale Bindungen beruhen auf übereinstimmenden Werten und Zielen. Kennt der Vorgesetzte diese? Wie kann er Übereinstimmung erreichen? Wie ernst nimmt er die Zielvereinbarung? Weiß er um Motive und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter? Lässt er Mitarbeitern mit erfolgskritischen Kompetenzen ausreichend Entscheidungsspielräume?

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

Hier können keine konkreten Bindungsmaßnahmen empfohlen werden: Mitarbeiterzufriedenheit zielt auf die Reduzierung der Fluktuation ab, Mitarbeiterbegeisterung hingegen auf deren Verhinderung. Bei B-Mitarbeitern könnte ersteres unter Wirtschaftlichkeitsaspekten ausreichen: Zufriedenheit erreichen Sie durch das Erfüllen von Erwartungen oder durch den Aus-

gleich von Defiziten – passende Maßnahmen ermitteln Sie mithilfe einer Befragung. Anders bei A-Mitarbeitern: Begeisterung entsteht durch Übertreffen der individuellen Erwartungen. Um Begeisterung zu erzielen, müssen einfallreich Ideen für unerwartete und zugleich individuell zugeschnittene Maßnahmen entwickelt werden. Das gelingt nur

Auf seiner Internetseite mitarbeiterbindung.wolfgunther.de stellt Gunther Wolf zahlreiche Tools sowie weiterführende Beiträge zur Verfügung.

Literatur

Wolf, G. (2018): Mitarbeiterbindung, Freiburg
Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung, Göttingen