

TITELTHEMA SERVICE-MITARBEITER ZWISCHEN LAST UND LEBENSAUFGABE

Arbeitgeberattraktivität: Wer bindet, gewinnt auch

Wer Kunden langfristig gewinnen, hohe Servicequalität bieten und Serviceaufträge termingerecht erledigen will, darf keine unmotivierten Leute zum Kunden schicken. Im Service brauchen wir engagiertes Personal, das sich mit dem Unternehmen identifiziert. Zudem müssen wir als Arbeitgeber attraktiv genug sein, um passende neue Leute anzuziehen.

Mittlerweile beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit Maßnahmen zur Verbesserung von Identifikation und Arbeitgeberattraktivität. Der eine verteilt Benzingscheine, der zweite ordert einen Kickertisch und der dritte stellt Obstkörbe hin. Was davon ist wirklich sinnvoll? Eine Frage, die nur unternehmensindividuell zu beantworten ist. Schaffen Sie daher zunächst ein klares Ziel-Arbeitgeberimage. Sorgen Sie hierzu erst einmal für begriffliche Klarheit: Maßnahmen zur Verbesserung der Identifikation richten sich nach innen, auf die bestehende Belegschaft. Identifikation ist der soziologische Begriff für das, was Führungspsychologen als Personalbindung bezeichnen. Die Personalgewinnung hingegen richtet sich nach außen, auf potenzielle Bewerber. Personalbindung und Personalgewinnung liegen eng

beieinander: Alles, was wir nach innen für unsere Mitarbeiter tun, können wir nutzen, um damit attraktiver nach außen zu werden – getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber!“

Personal binden ist die Basis, um Personal zu gewinnen

Unternehmens- und Serviceleitungen, die entsprechende Projekte angestoßen haben, berichten von vielfältigen Vorteilen: Erstens führt hohe Personalbindung zu einer Senkung von Fluktuation und den damit einhergehenden Kosten. Zweitens steigert hohe Identifikation die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Das wirkt sich drittens sehr positiv auf den Jahresüberschuss aus. Viertens verschafft Personalbindung den Versprechungen der Recruiter die nötige Authentizität. Fünftens und sicher nicht zuletzt wirkt hohe Attraktivität als Arbeitgeber ihrerseits stärkend auf die Identifikation der Belegschaft zurück: Welcher Mitarbeiter arbeitet nicht gerne bei einem Arbeitgeber, der als attraktiv gilt? Manch ein Serviceleiter misst der Arbeitgeberattraktivität sogar eine existenzentscheidende Bedeutung zu. Denn mittlerweile ist der Arbeitsmarkt weitgehend leergefegt. Die Folgen: Abnehmende Qualität und Anzahl der eingehenden Bewerbungen, hohe Gehaltswünsche der Neuen, steigende Aufwendungen für Personalgewinnung. Rund 1 Mio. Stellen müssen 2019 aufgrund des Arbeitskräftemangels unbesetzt bleiben. Das klingt aus Arbeitgebersicht gar nicht gut. Aussicht auf Besserung besteht nicht. Im Gegenteil: Was wir derzeit als Fachkräftemangel bezeichnen, ist nur der erste kalte Hauch einer beginnenden Arbeitsmarkt-Eiszeit.

gels unbesetzt bleiben. Das klingt aus Arbeitgebersicht gar nicht gut. Aussicht auf Besserung besteht nicht. Im Gegenteil: Was wir derzeit als Fachkräftemangel bezeichnen, ist nur der erste kalte Hauch einer beginnenden Arbeitsmarkt-Eiszeit.

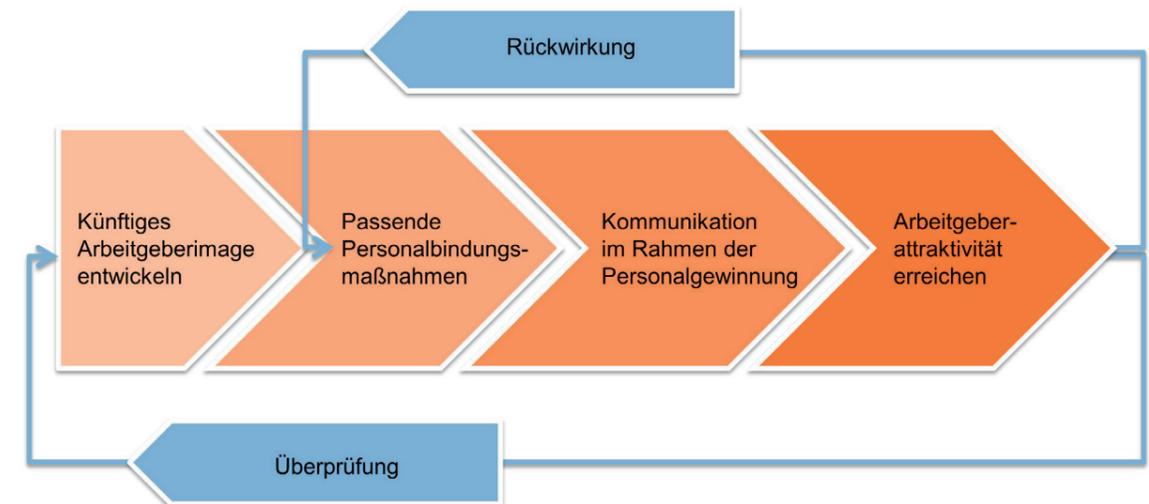
Arbeitskräftedefizit steigt

Bedingt durch den demografischen Wandel sinkt die Anzahl der jungen, in den Arbeitsmarkt eintretenden Arbeitnehmer rapide. Verschärft wird die Situation durch die Zunahme der altersbedingten Austritte. Weniger Eintritte, mehr Austritte: Eine progressive Zunahme des Arbeitskräftemangels ist das zwangsläufige Resultat.

In den nächsten Jahren wird das Arbeitskräftedefizit hierzulande auf rund 10 Mio. Menschen anwachsen. Das ist zehnmal mehr als heute und so sicher wie das Amen in der Kirche. Schließlich sind die Geburtenzahlen der kommenden Ein- und Austrittsjahrgänge ebenso bekannt wie unveränderlich. Falls aber die Annahmen bezüglich der vielen noch kommenden Flüchtlinge und anderer Zuwanderer nicht eintreten, fällt das Arbeitskräftedefizit noch höher aus.

Der Verdrängungswettbewerb unter Arbeitgebern hat daher schon begonnen: Zunehmend werden Headhunter und Active Sourcer eingesetzt, um Mitarbeiter aus anderen Betrieben abzuwerben. Neben den Absatzmarkt und den Kampf um Kunden tritt nun ein weiteres strategisches Schlachtfeld: Der Arbeitsmarkt und der Wettstreit um gute Mitarbeiter. Ein Schlachtfeld, auf dem man seine Marktbegleiter vernichtend schlagen kann – oder selbst zum Opfer wird.

Sofern Sie zu den Gewinnern zählen und die Arbeitgeberattraktivität Ihres



Orientierung am Ziel-Arbeitgeberimage nach Gunther Wolf.

Unternehmens steigern wollen, sollten Sie auf die richtige Schrittfolge achten: Bevor Sie die Personalgewinnung ankurbeln, festigen Sie die Bindung der bestehenden Belegschaft. Erst das versetzt Sie in die Lage, im Recruiting ein authentisches Bild Ihres Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln. Viele Betriebe verfügen heute über ein buntes Arsenal an Personalbindungsmaßnahmen. Doch mit solch einem Sammelsurium kann man keinem potenziellen Bewerber ein klares und attraktives Bild („Image“) als Arbeitgeber vermitteln. Nur strategisch und am angestrebten Arbeitgeberimage orientierte Maßnahmen machen Sinn.

Das Zielimage muss daher bereits bei der Auswahl der Personalbindungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Die optimale Abfolge, wenn Sie die Arbeitgeberattraktivität steigern wollen:

1. Klären Sie die Inhalte Ihres zukünftigen, schlagkräftigen Arbeitgeberimages.
2. Richten Sie alle Personalbindungsaktivitäten präzise hierauf aus.
3. Kommunizieren Sie Umgesetztes und Erreichtes im Rahmen der Personalgewinnung.
4. Realisieren Sie so ein attraktives Arbeitgeberimage.

Wer sich in Schritt 2 mit Personalbindungsmaßnahmen befasst, erkennt schnell: Wie wirksam die jeweilige Maßnahme für die Bindung des Mitar-

beiters ist, hängt von dessen persönlichen Präferenzen ab. Bindung ist eben – nicht nur im Privatleben – eine sehr individuelle Angelegenheit. In welchem Bereich die höchste Wirksamkeit gegeben ist, kann nur auf Einzelfallebene ermittelt werden. Wer ist für diese Aufgabe besser geeignet als der direkte Vorgesetzte? Er muss den jeweiligen Mitarbeiter ja ohnehin sehr gut kennen, wenn er ihn zu führen und zu motivieren hat.

Führungskräfte binden

Ob Unternehmens-, Service- oder Personalleitung: Sie alle können Maßnahmen zur Personalbindung nur gleichverteilen. Betriebskindergärten, Work-Life-Balance, Betriebsfeiern, Gesundheitsmanagement, Fitnessraum, Chillout-Lounge, betriebliche Altersversorgung, hochwertiges Kantinensystem: All diese Maßnahmen sind nur per Gießkanne verteilbar. Individuelle Personalbindung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Was die Leitungsebene aber leisten kann, ist die Versorgung der Führungskräfte mit hilfreichen Tools, beispielsweise aus dem Fundus des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung: Nutzen Sie die angegebenen Linktipps. Bei dem kreativen Akt, die individuell passenden Bindungsmaßnahmen zu finden, kann dem direkten Vorgesetzten jedoch kein Instrument helfen. Richten Sie die Überlegungen des Vorgesetzten auf die Stärkung der hoch wirksamen, emotionalen Verbunden-

heit des Mitarbeiters zu seinen Aufgaben, Teamkollegen, dem Arbeitgeber – und zu dem Vorgesetzten selbst. Führungsverhalten ist der häufigste Grund für mangelnde Identifikation, Absentismus und Kündigung.

Emotionale Bindungen beruhen auf übereinstimmenden Werten und Zielen. Kennt der Vorgesetzte diese? Bemüht er sich darum, eine Übereinstimmung zu erzielen? Nimmt er Zielvereinbarungsgespräche ernst? Weiß er um Motive und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter? Lässt er Mitarbeitern mit erfolgskritischen Kompetenzen ausreichend Entscheidungsspielräume? Wenn Sie nicht fünfmal reinen Gewissens mit Ja geantwortet haben, wissen Sie jetzt sehr genau, wo Sie anzusetzen haben.

Zum Autor

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, erfolgsorientierte Unternehmensführung und organische Wachstumsstrategien. Er ist seit 1984 als Führungskräfte-trainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national wie international tätig und war bereits als Speaker auf KVD-Veranstaltungen zu hören.
Kontakt:
E-Mail: gw@iogw.de
Tel.: 0202 . 277-5000

Linktipps

Studien, Whitepaper und Best Practices: <http://bit.ly/Mitarbeiterbindung-Fachartikel>
Mitarbeiterbindungsmaßnahmen: <http://bit.ly/Massnahmen-Mitarbeiterbindung>
Fluktuationskosten berechnen: <http://bit.ly/Fluktuationskostenrechner>
Training für Führungskräfte: <http://bit.ly/Führungskräfte-training-Mitarbeiter-bind>