

## Mitarbeiterbindung – Eine Kultur zum Bleiben



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**  
Personalwirtschaft  
Ausgabe 05/2011, S. 18-21
- **Autoren:**  
Anton Stockhausen (Lurse)  
Hartmut Scholl (reflect AG)



## Eine Kultur zum Bleiben

Gute Leute werden wieder umworben und nicht selten abgeworben. Retention Management steht deshalb ganz oben auf der Prioritätenliste der Personalmanager. Doch was ist zu tun, um Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden? Eine Befragung gibt Antworten.

Das Verhalten der Unternehmen in der letzten Rezession hat es deutlich gemacht: Vielen ist bewusst, dass es sich lohnt, gute Mitarbeiter auch in Krisenzeiten zu halten. Als das Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, in vielen Branchen allgegenwärtig war, reichten Beschäftigungszusagen und Übergangsregelungen aus, um Mitarbeiter zu binden. Was aber passiert in Boom-Zeiten?

Viele sehen eine Neuauflage des „War for Talents“, es werden neue Arbeitsmärkte erschlossen und kräftig ins Recruiting investiert.

Alle Trends zu den priorisierten Themen im Human Resources-Geschäft setzen an pro-

minenter Stelle Themen, die die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber stärken sollen, wie etwa Employer Branding, Talent Management und Recruiting. Es liegt auf der Hand, dass betriebswirtschaftliche Faktoren solche Aktivitäten forcieren. Ein Unternehmen kann nicht untätig bleiben, wenn sich ein Drittel der Trainees innerhalb von zwei Jahren ungeplant wieder verabschiedet, wie vor einigen Jahren bei einem Automobilhersteller geschehen.

Alle Berechnungsansätze ungewollter Fluktuation zeigen: Es sind erhebliche Fehlinvestments, wenn Mitarbeiter nach nur kurzer Zeit das Unternehmen verlassen. Je nach Berechnungsansatz und Mitarbeiterebene

verursacht jede Neubesetzung einer Stelle zwischen 6 und 24 Monatsgehälter an Kosten. Dieses Investment ist wesentlich höher als der Aufwand, einen eingearbeiteten Mitarbeiter zu halten. In Zeiten enger werdender Arbeitsmärkte finden solche betriebswirtschaftlichen Argumente wieder viel stärker Gehör. Hinzu kommen weitere Risiken - von geringerer Effizienz bis hin zur Existenzgefährdung: Experten-Know-how wandert zum Wettbewerb.

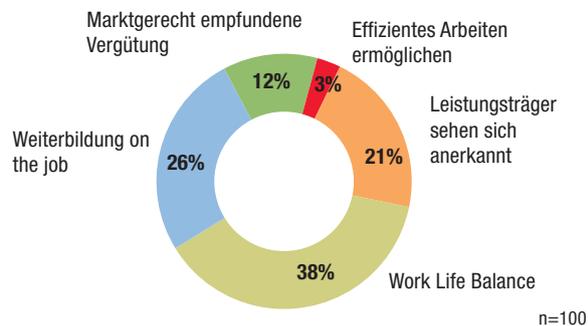
### Kein Wert an sich

Mitarbeiterbindung umfasst mehr, als dass ein Mitarbeiter nicht kündigt. Wie Professor Fred Becker von der Universität Bielefeld

## Mitarbeiterbindung – die Dimension „Arbeitsumfeld“

Abbildung 1

### Handlungsbedarf bei folgenden Maßnahmen

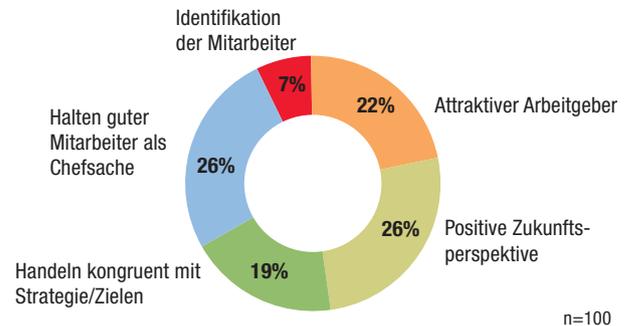


Bei den Maßnahmen zur Work Life Balance sehen die Befragten den größten Handlungsbedarf.

## Mitarbeiterbindung – die Dimension „Unternehmenskultur“

Abbildung 2

### Handlungsbedarf bei folgenden Maßnahmen



Vor allem die Chefs sind gefragt, wenn es um Mitarbeiterbindung geht.

Quelle: Quickcheck Mitarbeiterbindung, Klausur Lürse AG/Reifect AG

in seiner umfassenden Bestandsaufnahme zum Thema unterstreicht, ist die Bleibemotivation eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung – ökonomisch relevant wird Mitarbeiterbindung, wenn die Leistungsbereitschaft positiv beeinflusst werden kann (Becker, F.G.: Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion, in: Serviceorientierung im Unternehmen, hrsgg. von Bruhn/Stauss, Wiesbaden 2010). Ferner ist Mitarbeiterbindung per se nicht das Ziel – eine geringe Fluktuationsquote ist kein Wert an sich, im Fokus steht die Bindung der Leistungsträger. Um zu entscheiden, welche Mitarbeiter besonders wertvoll für das Unternehmen sind, helfen folgende Fragen:

- Welche Mitarbeiter haben eine ausgezeichnete Performance und darüber hinaus Potenzial für komplexere Aufgaben?
- Welche Funktionen sind erfolgskritisch für das Unternehmen?
- In welchen Funktionen findet die größte Wertschöpfung statt?
- Wo werden die Wettbewerbsvorteile, also Dienstleistungen und Produkte von morgen, entwickelt?
- Was sind die Schlüsselpositionen im Unternehmen?

Mitarbeiterbindung im engeren Sinne steht für die engagierte Mitwirkung der Leistungsträger in Schlüsselpositionen. Dies ist unter-

nehmerische Zielsetzung und wird damit zur Managementaufgabe, wir sprechen dann vom Bindungs- oder Retention-Management.

### Was Mitarbeiter bindet

Die jährlichen Gallup-Studien zum „Engagement Index“ weisen mit etwa 15 Prozent eine gleichbleibend niedrige emotionale Bindung der Mitarbeiter in Deutschland aus. Was führt zu Bindung bzw. Nicht-Bindung? Nicht alle Motivatoren wie Arbeitsinhalte, Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten kommen bei allen Mitarbeitern gleichermaßen zum Zuge. Gerade im Kontext Mitarbeiterbindung wird häufig über Geld diskutiert. Spätestens mit Sprengers Ausführungen in „Mythos Motivation“ wurden die Wirkungsmöglichkeiten relativiert. Eine absolute Sättigungsgrenze ist nicht auszumachen, die Nachhaltigkeit ist fragwürdig. Wichtiger ist eine als fair empfundene Entlohnung. Ein faires System wird dann häufig als „Leistungen anerkennend, transparent und nachvollziehbar, von den Führungskräften argumentiert“ beschrieben. Das wiederum kann ein Unternehmen verändern und managen.

Ein universal gültiges Modell „Mitarbeiterbindung“ gibt es zwar nicht, gleichwohl sind aber konkrete und auch empirisch belegte Wirkzusammenhänge bekannt. Exemplarisch nennen wir die Anhaltspunkte im Kontext der Arbeitsinhalte, der Gestaltung des

Arbeitsumfeldes, der Entwicklungsmöglichkeiten und des Verhaltens der Führungskräfte.

### Passgenaue Aktivitäten

Bindung entsteht sehr individuell. Bestimmte Maßnahmen können unterschiedlich wirken, je nachdem, ob sie einen Berufsanfänger oder einen Mitarbeiter mit 20 Jahren Berufserfahrung betreffen, ob in der Serienfertigung oder in einer großen Anwaltssozietät, in Vertriebsfunktionen oder in der Forschung, in einem Konzern oder im eigentümergeführten Mittelstand. Pauschale Aktionen erreichen oft nur wenige Mitarbeiter, verursachen aber einen enormen Aufwand an Kosten und Zeit.

Passgenaue Aktivitäten brauchen eine detailliertere Analyse: Um wen geht es? Welche Gestaltungsansätze entfalten hier Bindungswirkung? Mit passgenauen Aktivitäten lässt sich die Nutzen-Aufwand-Relation deutlich verbessern.

Dennoch setzt die letztlich Nicht-Erfassbarkeit der menschlichen Bedürfnisse Grenzen. So liefern auch aufwendige Persönlichkeitstests nur Näherungswerte und keine vollständige Validität.

Ein zukunftsfähiges Bindungsmanagement fokussiert auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne. Es reicht von der Ergonomie des Arbeitsplatzes über die Transparenz von Entwicklungsmöglichkei-

ten oder Vergütungsregelungen, das generelle Vertrauen in die Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers, bis hin zu gelebten Unternehmenswerten und Führungsgrundsätzen durch die Vorgesetzten.

### Das direkte Arbeitsumfeld

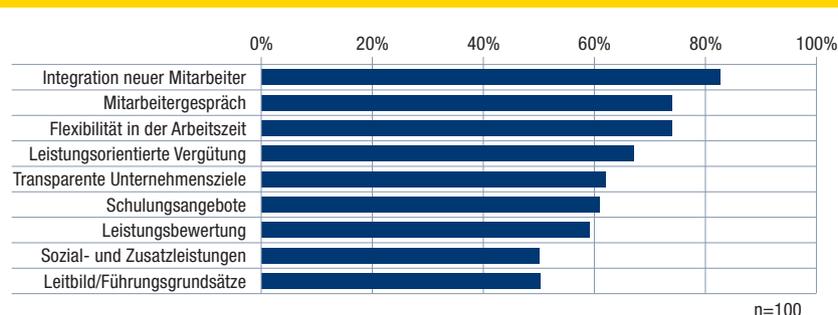
Was tut das Unternehmen dafür, dass die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen ein effizientes Arbeiten ermöglichen? Über achtzig Prozent der Befragten sehen in ihrem eigenen Umfeld die Möglichkeit effizienten Arbeitens gegeben, wohingegen die Aspekte Vergütung (62 Prozent) und Weiterbildung „on-the-job“ (66 Prozent) eher kritisch bewertet werden. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass je fast zehn Prozent diese Aspekte als nicht gegeben einstufen.

Die Frage zur Work Life Balance wurde mit 63 Prozent Zustimmung auch kritisch beurteilt. Zukünftig wird dort eindeutig ein Schwerpunkt der Mitarbeiterbindung liegen. Neben der Bewertung der Items je Dimension wurde auch die Frage nach dem größten Handlungsbedarf gestellt. Hier wurde für die Dimension Arbeitsumfeld ebenfalls bestätigt: „Work Life Balance wird klar priorisiert“ (38 Prozent), dann folgen „Weiterbildung on the job“ mit 26 Prozent und „Anerkennung der Leistungsträger“ mit 21 Prozent.

Unter dem Eindruck der zunehmenden Bedeutung einer ausgewogenen Work Life Balance nehmen die Unternehmen das Thema Flexibilisierung sehr ernst und forcieren Initiativen zur Einführung von Telearbeit. Damit einher ging auch die immer größer werdende Bedeutung von Möglichkeiten virtueller Zusammenarbeit. Zu trennen sind sicher die Motivlagen, die einerseits dem Mitarbeiter entgegenkommen sollen und denen, die einen effektiveren und effizienteren Arbeitsalltag zum Ziel haben. Entscheidend ist, dass im Sinne der Mitarbeiterbindung verbindliche Regeln sowie eine Kultur der virtuellen Kommunikation in den Unternehmen geschaffen werden, um die aktuell häufig diskutierte und in manchen Unternehmen bemerkbare Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatle-

## Personalinstrumente

Abbildung 3



Die Integration neuer Mitarbeiter wird als besonders wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung angesehen, gefolgt von dem Mitarbeitergespräch, flexiblen Arbeitszeiten und leistungsgerechter Vergütung.

ben zu vermeiden. Die Aspekte des direkten Arbeitsumfeldes korrespondieren stark mit dem psychologischen Kontrakt, den Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber eingehen. Sie erwarten mehr individuelle Wertschätzung durch den Arbeitgeber: Mitarbeiter, die ihre Interessen und Bedarfe nicht hinreichend gewürdigt sehen oder das Bemühen nicht spüren, Lösungen für ihre Anliegen zu finden, lösen diesen Kontrakt auf. Vermeiden Sie daher durch bewusste Gestaltung des Arbeitsumfeldes abnehmendes Commitment und Demotivation.

### Die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur umfasst sämtliche Aspekte von der Konsistenz definierter Leitlinien und dem tatsächlichem Handeln, vom Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit und der Frage, inwieweit der Vorgesetzte Mitarbeiterbindung zu seinem Thema macht. Hinzu kommt der Aspekt der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, der positiv heraussticht und von fast 86 Prozent deutlich bejaht wird.

Auch Professor Armin Trost stellt im Interview in der „akquise“ (02/2011) fest, dass eine markenorientierte und identitätsstiftende Unternehmenskultur zu einer höheren Mitarbeiterbindung führt, verbunden mit einer höheren Leistungsbereitschaft, sinkendem Krankenstand, verbesserter Qualität und höherer Kundenzufriedenheit. Demgegenüber werden die anderen Aspekte kritischer betrachtet. Das trifft insbeson-

dere auf die Frage zu, wer der zentrale Akteur in der Mitarbeiterbindung ist (das Halten guter Mitarbeiter als Chefsache) – daran scheiden sich die Geister. Genau hier liegt auch der größte Handlungsbedarf in der Dimension Unternehmenskultur. Das Schöne an diesem Ergebnis: Es geht um das Rollenverständnis der Führungskräfte, und daran kann man aktiv arbeiten.

Neben den in der Studie formulierten Einflussfaktoren gibt es eine Reihe jüngerer Forschungsergebnisse, die in Bezug auf die Unternehmenskultur im weiteren Sinne wertvolle Impulse geben. Als inspirierend und zugleich empirisch belegt sei das Konzept der Organisationalen Energie von Professor Heike Bruch genannt, das die Qualität und die Intensität der Energie misst und in Beziehung setzt. Diese und andere Forschungsergebnisse legen nahe: Investieren Sie in das Verständnis der bestehenden Motivlagen, der zugrundeliegenden Werte und in die Beobachtung sich ergebender Gruppendynamiken. Setzen Sie auf transparente und kohärente übergeordnete Strategien und Werte.

Als Transporteur oder Begünstiger von Transparenz und Kohärenz können die Techniken virtueller Zusammenarbeit dienen. Abzuwarten bleibt, welche Effekte sich dauerhaft ergeben. Erfahrungen zeigen zwar immense Potenziale, die durch Web 2.0-Technologien genutzt werden können, allerdings finden sich in der Realität sehr oft Organisationen beziehungsweise Unterneh-

men, deren Mitarbeiter und Führungskräfte in der Nutzung recht unerfahren sind und somit teilweise massive Vorbehalte zeigen (siehe auch Davenport, in McKinsey Quarterly 01/2011).

## Führungsqualität

Die Führungsqualität betrachtet das Handeln der Führungskräfte sowie die Verantwortung der Mitarbeiter für ihre eigene Befähigung für den Arbeitsplatz.

Offensichtlich machen die Führungskräfte einen guten Job, wenn es darum geht, für ein Arbeitsumfeld zu sorgen, das gute Leistungen und Erfolge fördert. Zu konkreten Merkmalen, wie etwa das Führen von Mitarbeitergesprächen, gibt es gute Noten. Änderungsbedarf ergibt sich jedoch aus den Rückmeldungen, dass die Führungskräfte nur begrenzt als Entwickler der Mitarbeiterfähigkeiten handeln. Zusammen mit der Frage nach der gelebten Mitverantwortung seitens der Mitarbeiter für ihre Employability (siebenundfünfzig Prozent) finden sich hier mit neunundvierzig Prozent die schlechtesten Werte der Studie.

So ergeben sich mit großem Abstand die zukünftigen Handlungsfelder: Verantwortung der Mitarbeiter für ihre Employability (42 Prozent) und die Führungskräfte als Kompetenzentwickler ihrer Mitarbeiter mit 33 Prozent. Die Erwartungen an die Führungskräfte haben sich deutlich gewandelt, Mitarbeiter fordern konkrete Ansatzpunkte in der Diskussion um Stärken und Defizite. Die Bedeutung der Führungsqualität für die Mitarbeiterbindung ist hoch.

Schon 2001 hat McKinsey in einer breit angelegten Untersuchung (War for Talent No. 2) festgestellt, dass „schwache“ Führungskräfte bei ihren Mitarbeitern in hohem Maße Abwanderungs- und Wechselüberle-

### Checkliste – Controlling im Retention Management Info

Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sind dann erfolgreich, wenn Sie folgende positiven Effekte identifizieren:

- Die ungewollte Fluktuation ist reduziert.
- Die Anwesenheitsquote ist gestiegen.
- Der Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist gestiegen (Messung zum Beispiel durch: Vermittlungsquote Bewerber durch Mitarbeiter, Teilnahme an freiwilligen Veranstaltungen, Engagement für betriebliche Aktivitäten).
- Innovations- und Veränderungsprozesse werden aktiv unterstützt.
- Die gesetzten Quotenziele des Inhouse Recruitment werden erreicht.
- Die Retentionzahlen bei bestimmten Mitarbeitergruppen entwickeln sich positiv.

gungen initiieren. Im „Harvard Business Manager“ unterstreichen Davenport, Harris und Shapiro, dass es einen erfolgsbestimmenden Faktor bei einer solchen Initiative gibt: Das Engagement der Manager für dieses Thema (Harvard Business Manager vom 23.11.2010).

## Mitarbeiterbindung verbessern

In welchen Schritten, mit welchen Tools und Methoden empfehlen wir die Arbeit am Thema Mitarbeiterbindung?

1. Bestandsaufnahme: Bewerten Sie Ihr aktuelles Portfolio der Instrumente zur Mitarbeiterbindung.
2. Definition der Zielgruppe: Entscheiden Sie, welche Mitarbeitergruppe Sie binden wollen.
3. Standortbestimmung: Erheben Sie die Einschätzungen und Bedarfe der Zielgruppe(n).
4. Interpretation der Ergebnisse: Skizzieren sie ein Maßnahmenbündel und stellen Sie es zur Diskussion.
5. Roadmap: Verdichten Sie die Maßnahmen verbindlich in einer Roadmap Mitarbeiterbindung.
6. Umsetzung: Abarbeiten, kontrollieren, evaluieren.

Da Mitarbeiterbindung kein einmaliges Projekt ist, an dessen Ende die ideale Bindung steht, folgt mit der Evaluation der Einstieg in die nächste Runde. Sie aktualisieren die Bestandsaufnahme und laufen durch die Schrittfolge. Keine Angst - mit jedem Durchlauf verringert sich der Aufwand und Mitarbeiterbindung gelangt so in den Kanon grundlegender Maximen Ihres Unterneh-

mens. Mitarbeiterbindung wird immer mehr zu einem zentralen, übergeordneten Unternehmensziel. Eine Herausforderung ist das Handling der vielen unterschiedlichen Facetten, da einzelne Maßnahmen nur begrenzte Wirkung entfalten. Es braucht ein Portfolio mit den unternehmensspezifischen Bausteinen der Mitarbeiterbindung.

Welches könnten die konkreten ersten Schritte sein?

1. Verschaffen Sie sich einen Überblick: Das kann in Form von informellen Gesprächen oder systematisch geschehen.
2. Verbinden Sie das Thema mit der Topmanagement-Agenda: Was ergibt sich aus der Unternehmensstrategie? Wo stellt mangelnde Mitarbeiterbindung ein besonders hohes Risiko dar?
3. Skalieren Sie Erfolge: Oftmals gibt es einzelne Maßnahmen, die schon sehr gut funktionieren. Nutzen Sie die Konzepte durch Multiplikation und Adaption auch an anderer Stelle im Unternehmen.



Autor  
**Hartmut Scholl**,  
Vorstand der reflect AG,  
Oberhausen,  
hartmut.scholl@reflect.com



Autor  
**Anton Stockhausen**,  
Vorstand der Klaus Lurse  
Personal + Management AG,  
Troisdorf,  
astockhausen@lurse.de

### Personalwirtschaft Online

▶ An der Befragung „**Quickcheck Mitarbeiterbindung**“ haben bislang 100 Unternehmen teilgenommen. Sie wird durchgeführt von der Klaus Lurse AG und der Reflect AG. Weiterführende Ergebnisse zur Studie gibt es als Download unter:  
[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)