



„Are you sexy?“

Wie Sie mit Maßnahmen der Mitarbeiterbindung Ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern

Der Wettbewerb um Kunden ist schon hart genug, jetzt kommt auch noch der Kampf um gutes Personal hinzu. Vorbei sind die Zeiten, als sich die Arbeitgeber noch unter unzähligen Bewerbern die schönsten Rosinen herauspicken konnten: Ausreichend qualifizierte und leistungsbereite Bewerber der geburtenschwachen Jahrgänge können sich heute den besten Arbeitgeber unter vielen Angeboten auswählen. Der Beauty Contest ist unausweichlich – ist Ihr Unternehmen sexy genug, um diesen für sich zu entscheiden?

Gutes Personal war zweifellos schon immer wichtig. Geräte, Kurse, Räumlichkeiten, Standorte und Services, so lange sie sich als erfolgreich erweisen, werden sie von Marktbegleitern zügig kopiert und ebenfalls angeboten. Wer sich als Dienstleistungsunternehmen nachhaltig vom Wettbewerb abheben möchte, setzt daher auf das Personal als Differenzierungsfaktor. Und bindet seine Mitarbeiter an das Unternehmen: Häufig wechselnde Belegschaften verschlingen nicht nur viel Zeit und Geld, etwa für Suche, Auswahl und Einarbeitung. Ein sich ständig dre-

hendes Personalkarussell wirkt sich auch nachteilig auf die Servicequalität aus, auf die Kundenzufriedenheit und auf die Kundenbindung.

Keine Mitarbeiterbindung, keine Kundenbindung

Die Existenzfähigkeit Ihres Unternehmens hängt heute und morgen noch viel stärker als in den vergangenen Jahrzehnten am seidenen Faden "gutes Personal". Der Grund dafür ist die demografische Entwicklung: Seit dem vergangenen Jahr verlassen stetig mehr Menschen altersbedingt den Ar-

beitsmarkt als neue, junge Erwerbssper-
sonen hinzukommen. So übersteigt
schon jetzt die Nachfrage nach Ar-
beitskräften das zur Verfügung stehen-
de Angebot. Jeder weiß, was solch ein
Nachfrageüberhang langfristig be-
deutet: Steigende Preise, sprich hier:
höhere Gehälter.

Besteht Aussicht auf Besserung? Nein.
Zumindest nicht in den nächsten 30
Jahren. Aber es wird todsicher noch
schlimmer, zumindest aus Sicht der Ar-
beitgeber. Der Nachfrageüberhang
wird täglich größer, und das auch
noch mit zunehmender Geschwindig-
keit. Immer mehr scheiden aus, immer
weniger treten ein. Wir stehen heute
am Beginn einer epochalen Verände-
rung des Wirtschaftslebens: Der Wan-
del vom Arbeitgeber- zum Arbeit-
nehmermarkt wird eingeläutet.

Eine solche Umkehr der Marktmacht-
verhältnisse haben wir bereits vor ei-
nigen Jahrzehnten erlebt, als sich der
Absatzmarkt vom Verkäufer- zum Käu-
fermarkt drehte. Die Erfahrung mit die-
sem Wandel zeigt zweierlei: Erstens
stößt eine solche Machtverschiebung
nicht gleich unser gesamtes Wirt-
schaftssystem in den Abgrund. Aber,
zweitens, nur diejenigen Unternehmen
werden überleben, die die Zeichen
der Zeit rechtzeitig erkennen und wirk-
same Maßnahmen ergreifen.

**Mitarbeiterbindung: Potenzialgarant,
Erfolgsgenerator, Attraktivitätsfaktor**
Mitarbeiterbindung, verstanden als



© Wolf I.O. Group GmbH

emotionale Verbundenheit der Mitar-
beiter zum Unternehmen, bietet den
ersten Ansatzpunkt für zukunftsorien-
tierte Maßnahmen. Denn Mitarbeiter-
bindung steht im Zentrum des so ge-
nannten PEA-Systems (engl. pea-sys-
tem). Ein hoher Grad der Mitarbeiter-
bindung entfaltet Wirkungen in Rich-
tungen der drei strategisch bedeut-
samsten Aspekte:

- » Potenzial der Humanressourcen er-
halten und mehr
 - » Erfolg des Unternehmens steigern
 - » Attraktivität als Arbeitgeber optimieren
- Das "P" in PEA steht für die Erhaltung

bzw. Mehrung des Personalpotenzials.
Unternehmensseitige Maßnahmen zur
Stärkung der emotionalen Mitarbeiter-
bindung haben direkte, positive Aus-
wirkungen auf den Verbleibwunsch
der Mitarbeiter und wirken daher un-
mittelbar stark fluktuationsreduzierend.

Ein eher mittelbarer, aber höchst be-
deutsamer Effekt, steht mit unserer
menschlichen Art und Weise in Zu-
sammenhang, Entscheidungen zu tref-
fen: Wir wissen seit langem, dass Kauf-
entscheidungen von Konsumenten zu
80 Prozent "nach Bauchgefühl" gefällt

...so begeistert sind unsere Kunden...

... in dreißig Jahren in der Fitnessbranche haben
wir es noch nie erlebt, dass sich die Bestands-
kunden für eine Beitragserhöhung bedanken...
... wir haben uns jetzt die dritte Liege bestellt.
Wir sind begeistert!
Raimond Giesen, Mike Dierssen
Impuls Fitness -und Gesundheitsclub Oldenburg

**Wir möchten uns auf
diesem Weg nochmals
bei Mike für seine
Arbeit und gute Betreuung
bedanken...**
Eric Groß
Vitalis Gotha

... wir waren mit dem
Ergebnis mehr als zufrieden. **Wir sind
begeistert**, unsere Kunden ebenso!
Steffen Rappin
Vertriebsleiter P15 Aktiv & Fit GmbH
Neu Ulm



MASSARIUM®

*Die Verwöhnmassage...
genießen mit allen 5 Sinnen!*

info@massarium.eu

www.massarium.eu



werden. Recht neu ist hingegen das Wissen, dass auch Eintritts- bzw. Austrittsentscheidungen unserer Mitarbeiter maßgeblich auf der emotionalen Ebene stattfinden. Dies birgt große Chancen: Erfahrungen meiner Kunden zeigen, dass hohes Verbundenheitsgefühl die rationalen Faktoren, etwa die Höhe des Gehalts, ein Stück weit an Relevanz verlieren lassen kann.

Der Bauch entscheidet

Das "E" steht für den Erfolg Ihres Unternehmens. Ein hoher Identifikationsgrad mit dem Unternehmen führt auf individueller Ebene zu hoher Leistungsbereitschaft. Dazu gehört sicher nicht zuletzt die Serviceorientierung mit dem Ziel, die Kunden nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Aber auch Kostenbewusstsein beispielsweise, oder eine gewisse vertriebliche, abschlussstarke Ausrichtung kann hierzu zählen. Dergestalt hoher Leistung Ihrer Mitarbeiter erwachsen entsprechend qualitativ bessere und quantitativ zunehmende Arbeitsergebnisse – und so steigt zwangsläufig in Summe auch der Unternehmenserfolg. Durch emotional gebundene Mitarbeiter verschafft sich so manches Unternehmen eine wettbewerbsentscheidende Marktposition, senkt seine Kosten und steigert die Erträge.

Unternehmen, die die Mitarbeiterbindung steigern, können der Unternehmensperformance beim Wachsen zusehen.

Dritte strategische Stoßrichtung ist das "A": Nur auf Basis einer starken Mitarbeiterbindung gelingen das Employer-Branding und das Personalmarketing zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Aus dem, was Ihr Betrieb für die Mitarbeiter tut und aus dem, für welche Werte das Unternehmen steht, können Sie viel von dem schöpfen, was Sie für erfolgreiche Außendarstellungen benötigen. Andersherum: All Ihre Investitionen in Employer-Branding oder Personalmarketing sind vergebens, wenn

die Neuen intern nicht das antreffen, was nach außen versprochen wird.

Auch für die Attraktivität von Arbeitgebern gilt, dass wahre Schönheit stets von innen kommt.

Interessanterweise bestehen beobachtbare Rückwirkungen der drei Ziele (Potenzial, Erfolg, Attraktivität) auf die Mitarbeiterbindung. Bleibt beispielsweise die Belegschaft über große Zeiträume relativ unverändert, steigert dies die individuelle Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Team. Auch Erfolge des Unternehmens und die Arbeitgeberattraktivität wirken positiv auf die Mitarbeiterbindung: Wer ist nicht gern Teil einer Erfolgsstory und trägt dazu in hohem Maße engagiert bei? Wer arbeitet nicht gern für einen angesehenen, attraktiven Arbeitgeber? Wenn Sie also einmal den Stein der Mitarbeiterbindung angestoßen und ins Rollen gebracht haben, müssen Sie die positive Aufwärtsentwicklung nur noch steuern.

Zuerst die Präferenzen kennen lernen

Was können Sie tun, um die Verbundenheit Ihrer Mitarbeiter gezielt zu stärken und um die PEA-Aufwärtsentwicklung ebenso langfristig wie stabil in Gang zu bringen? Hilft ein hoch flexibles Arbeitszeitmodell? Oder variable Vergütung? Sollten Sie ständig tolle Feiern organisieren, muss ein Betriebskindergarten her oder ist es besser, ein verstärktes Augenmerk auf die individuelle Weiterbildung zu legen? Klare Antwort: Vielleicht, vielleicht auch nicht. Denn "jeder Jeck ist anders", wie die Kölner sagen.



Das, was heute gut und richtig ist, ist morgen längst nicht mehr à jour: Mitarbeiter- und Bewerberpräferenzen verändern sich im Zeitablauf. Was Sie daher zuallererst tun müssen, ist für einen Dialog mit den Mitarbeitern zu sorgen. Etablieren Sie einen direkten Draht zu den Mitarbeitern, so wie es auch Vertrieb und Marketing im Hinblick auf die Kunden tun. Erheben Sie Bedürfnisse, Wünsche und Präferenzen Ihrer Mitarbeiter, etwa mithilfe einer turnusmäßigen Mitarbeiterbefragung.

Geheimtipp: Mitarbeiterbindung kostenlos steigern

Sie können hieraus resultierend die tollsten und kostspieligsten Maßnahmen umsetzen, aber das wird eines nie und nimmer aufwiegen: Defizite in der Führung. Aspekte, die in den Verhaltensbereich der Vorgesetzten fallen, bilden hierzulande den Kündigungsgrund Nummer Eins. Chefs, für die "jeder Mitarbeiter ersetzbar" und außerdem "nicht geschimpft schon genug gelobt" ist, müssen künftig gewaltig umdenken, wenn sie ihrem Unternehmen nicht großen Schaden zufügen wollen.

Gute Unternehmen gewinnen gute Mitarbeiter leicht – aber verlieren diese genauso leicht durch schlechte Führungskräfte.

Führungskräfte aller Ebenen nehmen als unmittelbare Repräsentanz des Unternehmens in den Augen der Mitarbeiter eine entscheidende Stellung ein. Emotionale Mitarbeiterbindung besteht zu einem großen Anteil aus

"Vorgesetzten-Bindung". Beruht diese Verbundenheit mit dem direkten Vorgesetzten auf Gegenseitigkeit? Ist sie authentisch? Ist das Verhalten meines Chefs für mich einschätzbar? Zeigt er eine Wertschätzung für mich? Bemerkt und würdigt er meine Leistungen, auch die kleinen?

Wie beruhigend ist es doch für Unternehmen, zu wissen, dass die erfolgversprechendste Maßnahme zur Stärkung der Mitarbeiterbindung zugleich die kostengünstigste ist. Gute Führung kostet tatsächlich nichts – und bringt doch mehr als jede andere Maßnahme der Mitarbeiterbindung.



Ausgezeichnet: Das Buch zum Thema Seit der Frankfurter Buchmesse ist Gunther Wolfs Buch über Mitarbeiterbindung eine bekannte Größe im Bereich der Wirtschaftsliteratur. Vor fachkundigem Publikum wurde es hier im Rahmen einer feierlichen Zeremonie mit dem Preis "Managementbuch des Jahres" ausgezeichnet. In seiner Laudatio betonte der Juryvorsitzende Wolfgang Hanfstein den hohen Praxisbezug: "Gunther Wolf liefert leicht ver-

ständiglich und logisch aufgebaut das nötige theoretische Hintergrundwissen und zeigt, wie dieses Wissen in der Praxis nutzbringend umgesetzt werden kann."

Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Mit Arbeitshilfen online. Freiburg: Haufe-Lexware 2013. ISBN-13: 978-3-648-03763-8.



Zum Autor:

Gunther Wolf, Experte für Performance Management, ist Autor mehrerer Management-Fachbücher sowie ein gefragter Referent und Key Note Speaker für aktuelle Management-Themen. Seine wegweisenden Innovationen wie etwa die Kundenkarte, die Outdoortrainings, die Erlebnis-Gutscheine oder die Zielloptimierung haben die Wirtschaft der letzten Jahrzehnte entscheidend mitgeprägt.

Der Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe ist seit 30 Jahren als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Zu seinen Kunden zählen international operierende Konzerne wie die Telekom, 3M oder General Motors, aber auch unzählige mittelständische Unternehmen jeder Branche.

Kontakt: gw@wiog.de



Refit Kamberovic - Geschäftsführer DSSV und Jennifer Kräge - Redakteurin fitness MANAGEMENT international - bei der Übergabe der Urkunde für die Innovation des Jahres 2013 an Mike Dickmann



MASSARIUM®

*Die Verwöhnmassage...
genießen mit allen 5 Sinnen!*

info@massarium.eu

www.massarium.eu